

**FICHE DE POSTE DE CHEF D'ETABLISSEMENT**  
**- Etablissement public social ou médico-social –**

***Document de référence : Référentiel métier de directeur d'établissement social ou médico-social***

**I – INFORMATIONS INSTITUTIONNELLES SUR L'ETABLISSEMENT**

**Etablissement :**

EHPAD LES TERRASSES DES CAUSSES  
Etablissement public médico-social communal, implanté sur la commune de Millau.

**Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :**

**Cotation de la part fonctions de la PFR :**

*(Si la vacance d'emploi est proposée à plusieurs grades du corps concerné, les cotations respectives pour chaque grade doivent être précisées ci-dessous)*

Chef d'établissement classe normale : 3,0  
Chef d'établissement hors-classe : 2,8

**Situation géographique, environnement, moyens de communication :**

Adresse : 251 AVENUE DU GÉNÉRAL COSSE 12100 MILLAU

Accès : A75

L'EHPAD se compose actuellement de 3 sites géographiquement distincts : Ayrolle, Sainte-Anne et Saint Côme.

Un projet de reconstruction est en cours sur un site unique. Les nouveaux locaux sont situés rue Jean Moulin à Millau en face d'une école et à proximité immédiate du centre-ville, de la gare et des principaux axes de circulation.

La réception du chantier est prévue le 31 mars 2023 et le déménagement de l'ensemble des résidents en juin 2023.

Ce projet s'accompagne d'une diminution du capacitaire de 209 places d'hébergement permanent à 190 places, dont 5 d'hébergement temporaire.

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées autonomes, semi-valides et dépendantes de plus de 60 ans.

**Services autorisés et nombre de lits/places**

209 places d'hébergement permanent (HP), puis 190 places à compter du 1<sup>er</sup> juin 2023, dont 5 places d'hébergement temporaire.

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

☐ **Non autonome. Collectivité de rattachement :**

**Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :**

Mme BELDOINTZ Sabrina

**Nom - Prénom - Statut du Président du Conseil d'Administration ou de l'assemblée délibérante :**

Mme GAZEL Emmanuelle, Maire de la ville de Millau

**Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :**

Le directeur bénéficie du soutien d'un attaché d'administration hospitalière et d'un cadre supérieur de santé dans l'exercice de ses fonctions de chef d'établissement.

## **II – INFORMATIONS STRATEGIQUES**

*(à remplir par le directeur général de l'agence régionale de santé ou le représentant de l'Etat dans le département)*

L'EHPAD achève prochainement sa reconstruction sur un site unique.

L'intégration future dans le nouveau bâtiment s'accompagne de multiples enjeux, et notamment :

- La mise en œuvre d'un projet d'hébergement temporaire, validé par les autorités et qui n'existait pas auparavant. L'accueil de résidents hébergés temporairement demande une organisation dédiée.

- La définition du fonctionnement des équipes et des unités de vie dans des nouveaux locaux très spacieux (environ 10 000 m<sup>2</sup>).

- L'accompagnement des professionnels à adopter des pratiques de travail harmonisées. En effet, actuellement, les équipes travaillent sur trois sites ayant des fonctionnements différents et ne se côtoient que très peu. Il y a peu de mobilités ponctuelles ou durables, d'un site à un autre. Ce fonctionnement s'apparente donc à celui de 3 EHPAD différents. L'enjeu avec le regroupement des équipes sur un site unique est donc de les fédérer, de définir avec elles un fonctionnement adapté aux personnes accueillies, à la structure des nouveaux locaux en unités de vie, et d'accompagner le changement très conséquent que cela représente pour les professionnels, pour les résidents et pour les familles.

- La réévaluation du PMP/GMP programmée fin d'année 2023.

- La mise en place du Dossier Patient Informatisé programmée en octobre 2023 et de l'adaptation du circuit du médicament en conséquence.

- La préparation du CPOM est prévue en 2024.

- L'évaluation externe est prévue en 2025.

La situation financière de l'EHPAD est fragile du fait de son autonomisation relativement récente (1<sup>er</sup> janvier 2017). La création de l'ESMS autonome communal s'est faite sans constitution de réserves financières, et la situation de trésorerie fragile est confrontée aux impacts des augmentations de coût des matériaux du projet de reconstruction, réalisée sans autofinancement. Le directeur doit donc être très vigilant dans le suivi de la situation financière et des trajectoires établies ainsi que dans le maintien de l'équilibre budgétaire.

Enfin, l'EHPAD est membre du GHT Est Hérault et Sud Aveyron.

**Nom – grade – adresse de la personne ayant rempli la présente fiche :**

--

**Personne à contacter à l'agence régionale de santé / dans les services de l'Etat compétents :**

--

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : en cours**
- **Evaluation interne réalisée ou en cours : réalisé**
- **Evaluation externe réalisée ou en cours : réalisé**

La prochaine évaluation externe est programmée en 2025.

## PROFIL DU CANDIDAT

**Profil du candidat attendu par le directeur général de l'agence régionale de santé/ le représentant de l'Etat dans le département au regard des caractéristiques du poste établi en liaison avec le président du conseil d'administration :**

*(Nota : Le profil du candidat est apprécié par le comité de sélection au regard du parcours professionnel, de la formation, des acquis de l'expérience, des compétences et des évaluations du candidat.)*

### **Expérience professionnelle appréciée :**

Directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social  
Formation EHESP

### **Connaissances particulières requises / prévues :** (en lien avec les spécificités du poste)

- Bonne connaissance des règles de la comptabilité publique
- Maîtrise des règles relative aux RH de la FPH
- Techniques de conduite du changement, de gestion de projets
- Techniques de communication et de négociation.
- Connaissance et bonne appréhension des politiques et du contexte actuel du secteur des Personnes Agées.
- Connaissance du fonctionnement des EHPAD
- Bonne connaissance des besoins des personnes âgées et des dispositifs existants, pour mettre en œuvre les orientations du projet d'établissement en interne (mettre en place une organisation administrative et logistique mutualisées entre les deux sites, développer la démarche qualité et informatiser les dossiers des résidents) comme en externe (participer à la dynamique de réseau et renforcer les partenariats, intégrer la filière de soins gériatriques et le réseau gérontologique, promouvoir le maillage du territoire, participer au maintien à domicile des personnes âgées dépendantes).

### **Compétences professionnelles requises / prévues :** (en lien avec les spécificités du poste)

- Capacités relationnelles
- Sens des responsabilités
- Esprit de décision et d'initiative
- Autonomie
- Disponibilité
- Capacité à travailler en équipe
- Discrétion
- Pragmatisme
- Sens du service public et de l'intérêt général

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

#### Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

**Stratégie** (positionnement au sein du territoire, projet d'établissement, politique financière...) :

En fonction des orientations des autorités planificatrices, le directeur conçoit les évolutions institutionnelles pour répondre aux besoins des personnes âgées accompagnées, et ce, en tenant compte de l'offre de service existante sur le territoire.

- Finaliser avec l'équipe financière du CH de Millau la trajectoire financière de l'EHPAD suite à la reconstruction, en cours d'achèvement, et surveiller son évolution.
- Définir, mettre en place et accompagner l'organisation des équipes dans les nouveaux locaux, assurer une communication et un lien permanent avec les familles des personnes âgées accueillies concernant cette organisation.
- Concevoir un projet spécifique pour l'accueil en hébergement temporaire des personnes âgées (5 places), dont la mise en œuvre est prévue dans les mois qui suivront le déménagement.
- Piloter et coordonner la définition d'un nouveau projet d'établissement, en lien avec le regroupement sur un site unique et la diversification des modalités d'accueil et d'accompagnement, ainsi qu'avec l'évolution des politiques en faveur des personnes âgées.
- Mener à bien la négociation et la signature du CPOM (reporté en raison de la crise sanitaire). Programmé en 2024.  
Validation d'une nouvelle coupe PATHOS / GIR prévue au 2ème semestre 2023.
- Mener à bien l'évaluation selon la programmation régionale établie (2025).

**Coordination externe et interne** (coopérations, réseaux, décisions et arbitrages, négociation, ...) :

Le directeur maintient et développe le réseau partenarial nécessaire à l'adaptation de l'accompagnement des résidents accueillis. A ce jour, les principaux partenariats sont les suivants :

- Convention de prestation entre l'EHPAD et le Centre Hospitalier de Millau ;
- GHT Est Hérault et Sud Aveyron ;
- Service de Psychiatrie du Centre Hospitalier de Millau.

**Organisation** (gouvernance, organigramme de direction, délégations...) :

Délégation avec l'attaché d'administration hospitalière et le cadre supérieur de santé. Le directeur encadre les équipes soignantes et hôtelières par l'intermédiaire des cadres de santé et du cadre supérieur de santé.

Il encadre l'équipe administrative en lien avec l'attaché d'administration hospitalière, et l'équipe technique en lien avec le responsable technique et a notamment pour mission :

- Poursuivre la structuration des équipes en lien avec la reconstruction sur un site unique.
- Mettre en place une continuité de l'équipe d'encadrement et les délégations correspondantes.
- Poursuivre l'autonomisation de l'EHPAD et définir les relations et mutualisations (dans le cadre du GHT et de façon plus spécifique avec le CH).

**Conduite générale de l'établissement** (domaine ressources humaines, financier...) :

Il gère les ressources humaines et budgétaires avec l'équipe administrative. Le service administratif est en cours de restructuration.

Concernant les ressources humaines, il anime les instances de dialogue social et veille à la sécurité et au bien-être des professionnels.

Il assure la gestion technique et logistique avec l'équipe technique.

Une partie des fonctions supports reste assurée par des agents du Centre Hospitalier de Millau via des mises à disposition.

#### **Résumé des principaux projets à conduire :**

- Suivi du projet de restructuration et des travaux
- Assurer le déménagement des résidents et mettre en place une organisation de travail des professionnels en cohérence avec la nouvelle structure
- En lien avec la reconstruction, mise en œuvre de l'évolution de l'autorisation : création de places d'hébergement temporaire.
- Mise en œuvre du Projet d'Etablissement
- Conduite de l'harmonisation des pratiques professionnelles des agents
- Réévaluation du PMP/GMP.
- Mise en place du DPI et sécurisation du circuit du médicament
- Accompagnement des équipes à l'informatisation de l'EHPAD, mise en place de logiciels métiers, notamment le DUI, mise en place d'outils de télémedecine.
- Elaboration et négociation du CPOM (2024)
- Participation de l'équipe de direction à la réflexion départementale et régionale sur l'évolution des EHPAD, de leur rôle, de leurs missions et sur l'articulation des EHPAD avec les activités de soutien du maintien à domicile (« EHPAD de demain », transformation des ESMS).
- Préparation de l'évaluation externe

#### IV – INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT :

En fonction du type d'établissement :

- Principaux objectifs du SROMS et de la situation de l'établissement au regard du SROMS : SROMS en cours d'élaboration dans le cadre du PRS en cours d'adoption par l'ARS.
- Principaux objectifs du Schéma départemental en faveur des personnes âgées / des personnes handicapées / de la protection de l'enfance – schéma départemental en cours de rédaction ou d'adoption par le Conseil général
- Principaux objectifs du Plan départemental d'accueil, d'hébergement et d'insertion des personnes sans domicile (PDAHI) – PDAHI en cours d'élaboration par la DDCS

**Objectifs du PRS et du SROMS et plan d'action à décliner au sein du territoire : (complété par le DGARS)**

##### **Parcours Vieillessement du PRS :**

- en lien avec les établissements de santé :

- éviter le recours inapproprié aux services de médecine d'urgence
- prévenir l'iatrogénie des personnes âgées

- en EHPAD :

- Organiser des parcours de santé coordonnés
- Adapter l'offre aux besoins
- Améliorer la qualité des prises en charge
- Professionnaliser les personnels para-médicaux

**Situation de l'établissement au regard des priorités du PRS et du SROMS (complété par DGARS)**

L'établissement s'inscrit dans les objectifs du PRS.

**Objectifs du Schéma départemental (préciser si PA, PH ou protection de l'enfance) et situation de l'établissement au regard de ces priorités**

Cf. schéma départemental autonomie.

**Objectifs du PDAHI et situation de l'établissement au regard de ces priorités**

**Projet d'établissement :**

*Démarches, état de réalisation, organisation et pilotage de la démarche*

Depuis son autonomisation en 2017, l'EHPAD n'avait pas de projet d'établissement formalisé.

Le projet d'établissement a donc fait l'objet de groupes de travail tenus en février 2023.

La diffusion du document définitif est prévue pour avril/mai 2023

Le nouveau projet d'établissement devra mettre en avant la stabilisation de l'organisation de l'EHPAD, et des nouveaux projets en lien avec les orientations nationales (soutien du maintien à domicile avec l'hébergement temporaire, implication dans les réseaux gérontologiques et médico-sociaux du territoire, etc.).

**Convention tripartite / Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :**

**Convention tripartite :** 22 septembre 2014

**CPOM :** préparation et signature prévue en 2024

**Appartenance à une direction commune :**

Objet : Néant

**Nombre total de sites et distance entre chacun :**

**Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :**

Objet : Néant

Autre forme de coopération (à préciser) :

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier ERRD EHPAD

CHARGES	ERRD (2020)	EPRD (2021)	ERRD (2021)
Groupe I	1 563 084.61 €	1 732 528.42 €	1 590 727.84 €
Groupe II	5 598 764.18 €	5 994 034,50 €	6 233 292.93 €
Groupe III	864 510.30 €	801 523,00 €	1 051 242.50 €
Total	8 026 359.09 €	8 528 085,92 €	8 875 263.27 €

RECETTES	ERRD (2020)	EPRD (2021)	ERRD (2021)
Groupe I	7 704 558.70 €	8 463 982,82 €	8 730 014.32 €
Groupe II	237 479.61 €	30 000.00 €	307 631.74 €
Groupe III	116 882.66 €	34 511.00 €	88 330.50 €
Total	8 058 920.97 €	8 528 493,82 €	9 125 976.56 €

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD : (dépenses à l'EPRD 2022 validé)

- Montant du budget hébergement : 4 388 835,35 €
- Montant du budget dépendance : 1 534 120,42 €
- Montant du budget soins : 3 180 306,24 €

Commentaires sur la situation budgétaire :

#### Résultat comptable (2021) :

Situation excédentaire en 2021 comme en 2020 (respectivement 250 713.29 € et 32 561.88 €), Excédent constaté sur la section soins, résultats déficitaires sur les sections hébergement et dépendance.

Constitution d'une provision de 360 000 € sur le soin (provisions pour renouvellement des immobilisations compte tenu du taux de vétusté des équipements)

- Plan de financement de l'exercice « 2022 »

EPRD 2022 validé

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS (compte 23 + 21)	REMBOURSEMENT DE LA DETTE (compte 16)
Travaux de reconstruction (compte 23) : 15 280 521,00 € Autres (compte 21) : 57 000,00 €	0€

Pour les recettes :



<b>MONTANT DES EMPRUNTS</b> (compte 16)	<b>MONTANT DES AMORTISSEMENTS</b> (compte 6811)	<b>MONTANT DES PROVISIONS</b> (6815 + 68748)	<b>AUTRES</b> <b>(Autofinancement,</b> <b>subvention...)</b> (compte 13)
11 743 634,00 €	54 140,00 €	300 000,00 € + 4 137,00 €	463 591,00 €

**Indicateurs de performance financière :**

*EPRD 2022 validé*

Marge brute d'exploitation : 437 913,67€

Produits courants d'exploitation (compte 70 à 75 – c/709 et c/713) : 9 022 446,26€

Taux de marge brute : 4,85%

Résultat net : 134 971,84€

Produits comptes de classe 7- c/709 et c/713 : 9 144 543,86€

Taux de résultat : 1,48%

CAF : 471 134,26€

**Programmes d'investissement en cours ou programmés pour les trois prochaines années :**

50.000€/an portés au PGFP 2023 au titre de l'investissement à partir de 2024.  
 La majeure partie des investissements sera réalisée en 2023 afin de réceptionner les équipements directement sur le futur bâtiment.  
 Situation financière tendue, à surveiller de près en étant particulièrement vigilant à la situation de trésorerie dans les premières années suivant la fin des travaux.  
 Les projections en matière d'effectifs et de budget devront être faites en tenant compte à la fois de l'organisation en unités de vie dans les nouveaux locaux, et de l'évolution des produits attendue (activité revue avec la capacité, tarif hébergement à définir avec le Département, forfaits dépendance et soins en évolution selon les GMP et PMP qui seront réévalués fin 2023).

- **Les ressources humaines**

*ETP des personnels - EPRD 2022 validé*

**TOTAL : 129.30**

**ETP médicaux/ Paramédicaux : 63.77**

- dont médecin coordonnateur : 0.80
- dont AS, AMP et accompagnants éducatifs et sociaux : 52.10
- dont infirmiers : 10.79
- dont autres auxiliaires médicaux : 0.08

**ETP non médicaux : 65.53**

- dont personnels de Direction et Administration : 2.33
- dont personnels ASH : 53.00
- dont personnels Psychologues : 0.80
- dont personnels Animation et Service social : 3.40
- dont personnels Cuisine et Services Généraux : 6.0

*ETP en poste Hors mise à disposition ; Au 1<sup>er</sup> avril 2023 déclaration EHPAD*

**TOTAL : 121.18**

**ETP médicaux/paramédicaux : 69.18**

- dont 0,8 médecin coordonnateur.
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 1 cadre supérieur de santé + 2,5 cadres de santé FF + 0,8 psychologue
- dont 11,13 infirmiers diplômé d'Etat
- dont 51,95 aides-soignants
- dont personnel de rééducation : 1 enseignant en activité physique adaptée

### **ETP non médicaux : 52**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 0,9 directeur + 1 AAH + 1 adjoint des cadres hospitaliers + 0,5 adjoint administratif
- dont personnels éducatifs et sociaux : 0,5 assistante sociale + 2,5 animatrices + 7 accompagnants éducatif et social
- dont personnels techniques ouvriers : 1 technicien hospitalier + 1 ouvrier qualifié + 36,6 agents des services hospitaliers

**Commentaires sur les effectifs :** *(Démographie personnel et difficultés éventuelles à recruter du personnel qualifié,...)*

### **Quelques indicateurs de RH (source bilan social):**

#### **BILAN SOCIAL 2021**

Taux d'absentéisme : 11.34%

Taux de turn-over : 9.48%

Nombre moyen de jours de formation par agent :  
taux de départ en formation : 92.54%

## **V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 (2021) : 67 379**

**Taux d'occupation en n-1 (2021) : 88,33 %**

**Derniers GMP/PMP validés : 696/165 (validation en 2020)**

**Commentaires sur la situation de l'établissement dans sa zone d'attraction et / ou dans son territoire au regard des autres établissements publics ou privés concurrence, complémentarité, partenariat... :**

Les « concurrents » directs de l'EHPAD sont deux EHPAD privés non lucratifs situés sur la ville de Millau.

Suite au déménagement, l'EHPAD se positionnera confortablement au vu de ses nouveaux locaux. Le prix de journée sera équivalent (arrêté des tarifs hébergements 2023 à venir).

**Commentaires sur la nature et le niveau des activités (points particuliers, difficultés...) :**

La « crise Covid » a particulièrement impacté le taux d'occupation en 2021 et 2022. Les locaux actuels, en partie vétustes ou en chambre double, ne favorisent pas l'entrée en EHPAD.

De plus, l'EHPAD reçoit beaucoup de dossier de demande d'admission en unité fermée alors qu'il ne dispose pas à ce jour d'une telle unité.

Le futur bâtiment disposera d'une unité de vie sécurisante (14 lits dans un premier temps) qui permettra de pouvoir accueillir les personnes âgées présentant des troubles cognitifs dans des conditions adaptées.

Ces éléments font présager une facilitée à maintenir un taux d'occupation élevé à l'entrée dans le nouveau bâtiment (97% proposées au PGFP 2023, hors HT).

## VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

### Points forts :

Professionnels ayant une volonté d'œuvrer pour le bien-être des résidents  
Projets cadrés  
Outils de travail adaptés

### Points faibles :

Cohérence institutionnelle forte  
Trajectoire financière fragile

## DES DOCUMENTS POUVANT ETRE REMIS AU CANDIDAT SUR SA DEMANDE

*Toute demande sera étudiée.*

Les documents suivants sont notamment disponibles :

- Convention tripartite,
- Compte administratif n-1
- EPRD N-1

### Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Mme BELDOINTZ Sabrina

Le directeur général de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département de l'Aveyron