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 :

Etablissement Public Départemental pour Soutenir, Accompagner, Eduquer du Nord
Siège basé à Lille (59)
Etablissement autonome FPH, doté de la personnalité morale

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

16 établissements et services regroupés au sein de 4 pôles et un siège social

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)

3 – chef d'établissement sur emploi fonctionnel

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Siège à Lille et répartition des établissements sur l'ensemble du Département du Nord, de Dunkerque à Trélon

Type de population accueillie :

Enfants et adolescents de la naissance à 21 ans dans le cadre de la protection de l'enfance, ainsi que des familles dans le cadre des centres parentaux.
Enfants et familles dans le cadre de l'accompagnement à domicile et de la prévention
Enfants avec déficiences intellectuelles ou sensorielles (IME et IRPA)
Adultes en situation de handicap psychique et intellectuel dans le cadre des foyers de vie, FAM, SAMSAH et SAVS

Services autorisés et nombre de lits/places :

DEF fin 2022 :
Hébergement : 834 socle + 43 temporaires
Accompagnement hors SAP : 699 socle + 45 temporaires
TOTAL : 1621 hors SAP
48 services budgétaires (dont SAP)

PH fin 2022 :
Handicap CD Hébergement : 162 places (hors 10 places FAM cofinancées avec l'ARS)
Handicap CD Accompagnements : 258 places (hors 20 places SAMSAH cofinancées avec l'ARS)
TOTAL : 420 (hors cofinancés 10 FAM et 20 SAMSAH)
8 services budgétaires (dont FAM hébergement)

Handicap ARS Hébergement : 40 places (dont 10 places FAM cofinancées avec le CD)
Handicap ARS Accompagnements : 363 places (dont 20 places SAMSAH cofinancées avec le CD +NB ADJ IRPA : dont 90 ici qui est le réalisé accordé par l'ARS de manière temporaire mais uniquement à l'oral. L'autorisation est toujours à 150 soit +60)
TOTAL : 403 (si on reste sur les 90 ADJ de l'IRPA)
9 services budgétaires

NB : Habitat Inclusif, dispositif de droit commun 30 places (20 places cofinancées le CD et le CNSA, 10 places cofinancées le CD et l'ARS)
1 service budgétaire

TRAJET fin 2022 :
En cours de fiabilisation avec le Pôle Sud, fin **2021 on avait 207** places d'hébergement, on en a perdu fin 2023.
4 services budgétaires

Total fin 2022 : 70 services budgétaires (hors AG +11)

Statut de l'établissement :

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

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

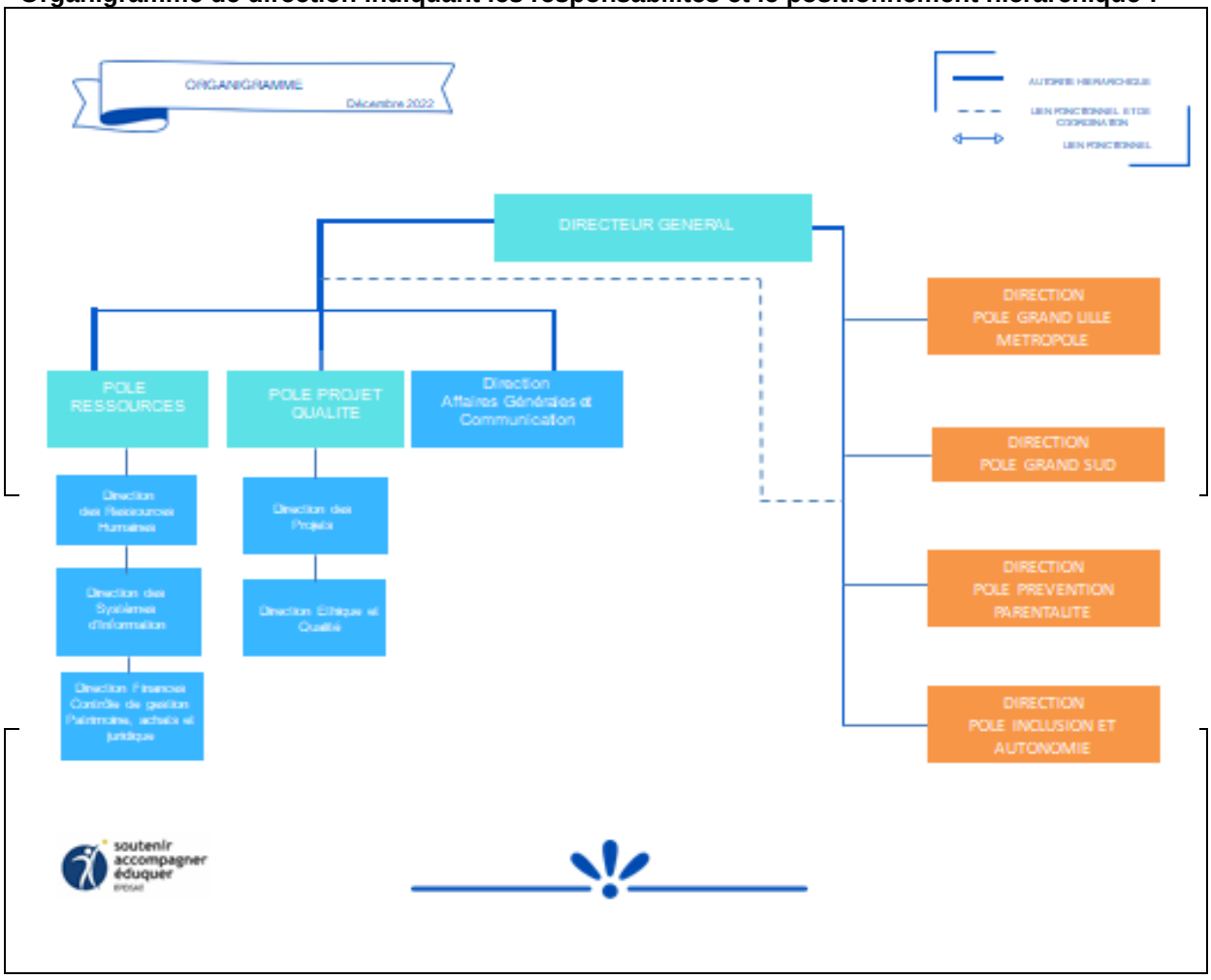
Madame Camille BOSC, Directrice de pôle, et directrice par intérim
cbosc@epdsae.fr
0784054406

Secrétariat : Céline D'URZO (cdurzo@epdsae.fr / 0786860480)

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

Madame Marie SANDRA, Conseillère départementale du Nord

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :



II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

Périmètre ARS

L'enjeu principal est la poursuite du mouvement vers une plus grande inclusion des publics accompagnés par l'EPDSAE.
Un premier objectif opérationnel qui en découle est la mise en œuvre des trajectoires d'évolution de l'offre des structures IME La Roseraie et IRPA de Ronchin telles que validées lors du comité technique d'établissement extraordinaire du mardi 11 mai 2021.
Un second objectif porte sur la fiabilisation et l'adéquation du projet architectural réunissant les deux ESMS assurant l'équilibre global du site de l'IRPA.

Plus largement, la poursuite de l'engagement de l'EPDSDAE est attendue dans les coopérations territoriales (Communauté 360, réponses co-portées à des appels à projet, à candidature ou à manifestation d'intérêt).

Enfin, un enjeu interne à porter est celui des frais d'administration générale, plus précisément de la clarification de la quote-part de chacun des financeurs.

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

Camille BOSC, Directrice de pôle, et directrice par intérim
60 rue Abélard
59000 Lille

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

Dorothée GRAMMONT,
Responsable du Pôle de Proximité du Nord – Direction de l'Offre Médico-Sociale.
Dorothee.grammont@ars.sante.fr
03 62 72 77 40

Mathilde COQUET
Gestionnaire des personnels de direction de la FPH
ars-hdf-directeurs-fph@ars.sante.fr

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :** oui (en cours d'actualisation pour certains, en associant directement les personnes concernées : coordination par la direction qualité et projets)
- **Evaluation interne réalisée ou en cours :** en préparation dans le cadre d'une expérimentation avec la HAS
- **Evaluation externe réalisée ou en cours :** non ; à programmer

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 :

(Projets de coopération, projets architecturaux, conduite du dialogue social…)

S'agissant du poste de Directeur général de l'EPDSAE, il est exigé, en plus des expériences de management idéalement acquises dans des organisations complexes multi sites et activités - dans diverses fonctions de direction -, une très bonne connaissance des politiques publiques en matière de protection de l'enfance et de handicap.

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

- Capacité de manager des directeurs
- Rompu au dialogue de gestion et à la logique des CPOM
- Capacité de dialoguer avec des élus et des autorités administratives et judiciaires
- Capacité d'apporter des réponses et des solutions à des problématiques complexes

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

- Forte adaptabilité
- Résistance au stress éprouvée
- Vision stratégique et prospective
- Ecoute et compréhension des problématiques métiers et du « terrain »
- Capacité de dialogue, notamment social, particulièrement reconnue et éprouvée

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

- Représentant légal de l'établissement (établissement autonome FPH doté de la personnalité morale)
- Stratégie institutionnelle / Conduite générale de l'établissement
- Cohérence institutionnelle / Projet Global d'Etablissement
- Transformation et diversification de l'offre de service en lien avec la politique départementale et nationale

Organisation (gouvernance, organigramme de direction, délégations…) :

⇨ **Conseil d'administration** présidé de droit par le Président du Conseil départemental : délégation à une conseillère départementale madame Marie SANDRA

⇨ **Management et délégations :**

Chaque encadrant bénéficie d'une délégation directe du DG en fonction de son domaine de responsabilité et de son affectation. Il n'y a pas de subdélégations. Les strates hiérarchiques se décomposent comme suit :

- Directeurs du siège – missions fonctionnelles (RH/Finances/Système d'information/qualité/projets/ communication affaires générales : 6 directeurs
- Directeurs de pôles sous la responsabilité directe du DG : 4 directeurs de pôle
- Directeurs adjoints au sein des pôles sous la responsabilité des directeurs de pôle ; en plus de la gestion d'un ou plusieurs établissements au sein du pôle, ils sont directeurs adjoints du pôle avec délégation sur des fonctions transversales au pôle (RH, Finance, patrimoine, activité, qualité…)
- Adjoints de direction : ils sont sous la responsabilité des directeurs adjoints et gèrent un établissement, un site ou une activité
- Les RAF des agences ressources de chacun des 4 pôles : 4 RAF et adjoints : ils sont directement rattachés au directeur de pôle

⇨ **Instances de coordination et de décision** :

- CODIR siège
- COTER (CODIR directeurs du siège et les 4 directeurs de pôle)
- CODIR élargi (tous les directeurs adjoints, les adjoints de direction et les RAF)
- Séminaire d'encadrement tous les semestres (tous les encadrants et les psychologues (environ 140 personnes)

⇨ **Articulation entre le siège et les pôles :**

Après une période de centralisation des fonctions de gestion administrative et de pilotage dans le cadre de l'entrée en CPOM en 2017 et 2018 et des modifications de gestion engendrées et des enjeux de retour à l'équilibre budgétaire, une nouvelle organisation en pôle a été mise en place afin de regrouper au sein de 4 entités les 16 établissements et services. Ce projet est en place après une période de préfiguration et donne entière satisfaction quant aux objectifs recherchés : le pôle est le bon niveau de dialogue et de gestion quand l'échelon établissement est trop isolé. Le chantier de déconcentration est mené depuis 2018 ; un projet qui consiste à plus de proximité et de réactivité dans le circuit des décisions. Il s'agit, fonction par fonction, d'examiner dans les processus de gestion, qui est le mieux placé pour faire quoi au regard de la redéfinition des missions du siège autour de la stratégie, l'expertise et l'efficacité.

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

- Communication interne et externe
- Coordination avec les partenaires / réseaux et partenariats
- Liens avec les élus et les autorités administratives et judiciaires

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

- Politique de gestion des ressources humaines et de formation
- Dialogue social et instances réglementaires
- Politique économique et financière dans le cadre des deux CPOM Département et ARS
- Investissements
- Démarche qualité et évaluation interne (autorisations et agréments)
- Gestion du patrimoine, stratégie immobilière, politique des travaux, hygiène et sécurité, gestion des risques

<u>Principaux projets à conduire : objectifs et actions prioritaires définis en 2023</u>

1. Projet Global d'Etablissement (PGE) :

   ✓ Mise en œuvre du nouveau Projet Global d'Etablissement autour des 4 axes :

- Culture de l'ouverture
- Culture de la participation
- Culture de l'agilité
- Culture de la juste proximité

   ✓ Elaboration d'un plan stratégique pour soutenir la mise en œuvre opérationnelle

2. Poursuite de la transformation de l'offre de service IME/IRPA et implantation de l'IME sur le site de l'IRPA

3. Poursuite de la structuration organisationnelle en pôle avec déconcentration des charges de gestion à l'échelle des 4 pôles et formalisation des processus de gestion

4. Renouvellement des CPOM CD et ARS en 2023

5. Politique qualité : Formaliser la politique d'amélioration continue de la qualité via le nouveau logiciel *Ageval* à déployer

6. Moderniser l'architecture fonctionnelle du Système d'Information RH suite aux conclusions de l'audit été 2023

7. Mettre en place les nouvelles instances de dialogue social et évolution de la gouvernance en désignant des « référents pôle » au sein du CA

8. Mettre en place des budgets participatifs dans le cadre de l'assemblée des personnes concernées

9. Ouverture du restaurant d'application sur le site de Lambersart

10. Suivi et développement des projets innovants et expérimentaux : internat de demain (hébergement collectif ASE ; montée en charge sur la dimension hébergement des dispositifs DASA (à seuil adapté, pour les jeunes dans la marginalité dont les mesures judicaires ne sont pas mises en œuvre), concept d'autonomie réelle (insertion à la majorité)

11. Elaboration et mise en œuvre du schéma directeur immobilier, suivi des projets de reconstruction et des déménagements ; montage d'opération de construction avec des bailleurs et le département (service adolescents de la MEF d'Aulnoye-Aymeries)

12. Déménagement du siège de l'EPDSAE sur le site de l'IRPA de Ronchin

13. Consolider la place du premier établissement public social et médico-social de France dans son environnement départemental et national

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 départemental*
- *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)

https://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-hauts-de-france-2018-2028

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

L'EPDSAE, sur son périmètre ARS, est directement mobilisé sur la promotion des parcours de vie sans rupture et l'inclusion des personnes en situation de handicap (Orientation 2 : Mobiliser les acteurs de la santé pour apporter des réponses aux ruptures dans les parcours de santé).

De même, l'EPDSAE est mobilisé sur l'objectif d'efficience des établissements médico-sociaux (Orientation 4 : Garantir l'efficience et la qualité du système de santé).

Enfin, l'EPDSAE est mobilisé sur le renforcement des synergies territoriales de par son périmètre d'action sur l'ensemble de département du Nord (Orientation 6 : Renforcer les synergies territoriales et prioriser les actions en fonction des spécificités territoriales).

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

Intégrés dans le PGE et dans les CPOM

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

Le nouveau « Projet global d'Etablissement » (PGE) a été adopté fin 2022. Il est issu d'une démarche de captation du vécu des personnes concernées, leurs familles, des professionnels et des partenaires pendant la période de confinement et la crise sanitaire. Ce travail nommé « *Résilience et Imagination* » a constitué le socle naturel et légitime à la formalisation du nouveau PGE.
Il porte les ambitions d'un établissement plus innovant plus démocratique plus audacieux plus agile.
Il peut être transmis aux candidats
Il doit se décliner dans les projets de pôles et d'établissement en 2023.
Il irrigue toutes les actions menées et constituent le socle d'évolution de l'offre et des pratiques, ainsi que de négociation des CPOM.

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

L'EPDSAE dispose de 2 CPOM :

-CPOM départemental
Signé pour la période de 2018/2022

-CPOM ARS
Signé pour la période de 2017/2022

Appartenance à une direction commune : non

Objet : /

Créé le : /
Nombre de membres : /

Nombre total de sites et distance entre chacun :

Plus de 80 sites physiques rattachés à 16 établissements

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS : oui

Objet : accueil des mineurs non accompagnées
Nom : TRAJET : 13M€ pour plus de 500 places d'hébergement et d'accompagnement (l'EPDSAE représente environ 150 places pour 3,6 M€)

Créé le : 5/12/2016
Nombre de membres : 5 membres dont l'établissement public, les 4 autres étant des associations du secteur

Autre forme de coopération (à préciser) :

V–CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	**7,36 M€**	**8,20 M€**	**7,47 M€**
Groupe II	**75,59 M€**	**77,36 M€**	**76,92 M€**
Groupe III	**6,72 M€**	**7,54 M€**	**6,93 M€**
Groupe IV			
Total	**89,67 M€**	**93,01 M€**	**91,32 M€**

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	**90,13 M€**	**91,86 M€**	**91,62 M€**
Groupe II	**2,39 M€**	**1,55 M€**	**2,13 M€**
Groupe III	**0.16 M€**	**0.98 M€**	**1,12 M€**

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : /
- Montant du budget dépendance : /
- Montant du budget soins : /

Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux :

- Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels : **103,63 M€**
- Montant du budget d'investissement : **13,16 M€**

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) : 3,55 M€

Provision CET : 0,58 M€
Reprise sur provision CET (n-1) : 0,33 M€

- **Plan de financement de l'exercice « N »**

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
2,52 M	**0,002 M€**

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention…)
0 M€	**1,19 M€**	**0,04 M€**	**1,29 M€**

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 **4,8% / 4,4%**

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1
4,4 M€ / 4,04 M€

Durée apparente de la dette n-2/n-1 **0,00 /0,00**

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

Restructuration globale du Foyer de Vie de BAUVIN : *montant prévisionnel des travaux 5.3 M€ (financement départemental), démarrage du chantier avril-mail 2023*

Transformation du projet de construction sur le site de l'IRPA *en intégration de l'IME dans les locaux de l'IRPA*
Le coût total des travaux (travaux généraux+ aménagement intérieur et extérieur) s'élève à environ 14 000 000€ TTC (valeur octobre 2022). Ce projet dispose d'un financement ARS via la subvention de 4,8 M.
Maitrise d'ouvrage déléguée au Conseil départemental

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

ETP médicaux : 2,95 ETPR
- dont médecin coordonnateur

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : **210,73 ETPR**
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : **314,13 ETPR**
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : **760,94 ETPR**
- dont personnel médicotechniques : **0 ETPR**
- dont personnel de rééducation : **0 ETPR**
- dont personnels techniques ouvriers : **393,58 ETPR**

Commentaires sur les effectifs : (*Démographie personnel et difficultés éventuelles à recruter du personnel qualifié,)*
Les principales difficultés de recrutement dans la protection de l'enfance se retrouvent pour les professionnels de nuit (ADP) et éducatifs.
Pour le secteur du handicap, on retrouve les professionnels affectés aux transports des usagers : spécificité des horaires et titulaire du permis adéquat.
Difficulté de recrutement également pour les personnels médicaux en vacation mais aussi des personnels infirmier et orthophoniste.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 9.5 %

Taux de turn-over : 18,4 %

Nombre moyen de jours de formation par agent :

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 :

- DEF 2022 tout compris hors SAP : 512788 (absences comptées via circulaire Schaeffer)
- PH CD (hors FAM et SAMSAH cofinancé) : 90149 (Attention ce nombre de journées est susceptible d'évoluer légèrement à la hausse)
- PH ARS : 61629 (Attention ce nombre de journées et susceptible d'évoluer légèrement à la hausse)
- TRAJET : 59033 (Ce chiffre hors absences est juste si les usagers sont correctement enregistrés dans Nemoweb, je n'ai pas de moyen de croisement pour vérifier)

Taux d'occupation en n-1 :

- DEF 2022 hors plan urgence : 97,8%
- PH CD : les données ne sont pas prêtes, il me manque des informations sur le nombre de jours théorique
- PH ARS : les données ne sont pas prêtes, il me manque des informations sur le nombre de jours théorique
- TRAJET : les données ne sont pas prêtes, il me manque des informations sur le nombre de jours théorique

Derniers GMP/PMP validés : /

Convergence tarifaire en cours :

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... :

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

- Suractivité
- Impact de la loi Schaeffer sur les taux d'occupation de l'hébergement collectif DEF
- Difficultés de recrutement des ASSFAM
- Poids de la prise en charge des usagers « complexes »
- Transformation de l'offre sur le périmètre ARS

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Doté d'un nouveau Projet Global d'Etablissement, l'établissement est dans une dynamique de projets dans une optique d'innovation et d'expérimentation
Les chantiers organisationnels méritent d'être soutenus, comme les politiques RH d'attractivité
Le dialogue de gestion avec le département nécessite une poursuite de la montée en compétence autour du contrôle de gestion sociale
SI RH et SI en cours de modernisation pour améliorer les capacités de pilotage et le suivi des dépenses et la définition des objectifs le dialogue entre le siège et les pôles

VIII–LISTE DES DOCUMENTS POUVANT ETRE REMIS AU CANDIDAT SUR SA DEMANDE

Toute demande sera étudiée.

Les documents suivants sont notamment disponibles : projet d'établissement, convention tripartite, CPOM, compte administratif n-1, rapport de la chambre régionale des comptes…

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

secrétariat : Céline D'URZO (cdurzo@epdsae.fr / 0786860480)

Le directeur général de l'ARS