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 public autonome « André ESTIENNE » 9, cours Voltaire – 84160 CADENET en direction commune avec l'EHPAD public autonome « l'Age d'Or » 22, place Joseph Ferréol – 84160 CUCURON

direction@ehpadcadenetcucuron.fr

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

L'EHPAD de Cadenet fait l'objet d'une convention de direction commune avec l'EHPAD de Cucuron depuis le 30/06/2019.

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)

CN3/HC2,8

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Les EHPAD de Cadenet (90 places) et de Cucuron (51 places) situés au sud du département du Vaucluse sont distants de 7 kms et sont habilités à l'aide sociale.

Ils sont insérés dans un territoire marqué par la ruralité et l'isolement au domicile de près de 36% de la population de plus de 75 ans. L'indice de vieillissement est très marqué dans cette zone (117%).
Cadenet, commune du Parc Naturel Régional du Luberon de 4000 habitants et Cucuron (2000 habitants) sont distantes de 60 kilomètres d'Avignon, 26 km d'Aix en Provence, 25 km d'Apt et 60 km de Marseille.

Type de population accueillie :

Personnes âgées dépendantes
Année 2021 Cadenet : GMP = 740 – PMP = 236
Année 2020 Cucuron : GMP = 736 – PMP = 229

Services autorisés et nombre de lits/places

Cadenet : 90 lits d'hébergement permanent + PASA de 14 places – tarif global sans PUI (depuis 2019)
Cucuron : 51 lits d'hébergement permanent, 1 pace d'HTU depuis 2022 – tarif partiel sans PUI

Statut de l'établissement :

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

Nom - Prénom et coordonnées de la directrice :

Christelle GAY Tel : 04.90.68.00.20 direction@ehpadcadenetcucuron.fr

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

Monsieur Jean-Marc BRABANT, maire de Cadenet
Monsieur Philippe EGG, maire de Cucuron

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

L'organigramme de direction commune met en évidence la mutualisation entre les deux établissements des principales fonctions supports qui lui sont rattachées : affaires générales et qualité/ressources humaines/finances/patrimoine et restauration.
Les missions d'encadrement y compris les postes de cadre de santé, mais également les missions de psychologue, d'enseignant APA et d'ergothérapeute sont intégrées à la direction commune.

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 « André ESTIENNE » (Cadenet) situé au cœur de la commune a fait l'objet, en 1994, d'importants travaux de restructuration et d'extension. Il est ainsi composé de 2 parties, l'une datant du XVIIIème siècle avec des bâtiments rénovés en 1980 et l'autre construite dans le prolongement, en 1994/1995.
Ces évolutions architecturales n'ont pas permis de limiter le nombre de chambres doubles qui reste élevé (12 chambres doubles et 66 chambres individuelles). Cette situation explique en partie la faiblesse du taux d'occupation, inférieur à 95 % jusqu'en 2016. C'est pourquoi il a été décidé dans le cadre de la procédure de renouvellement de l'autorisation 2017 de réduire la capacité autorisée de 94 à 90 lits en hébergement permanent.
Un PASA de 14 places est autorisé et installé depuis 2018.
Depuis 2019, l'EHPAD est financé sur la section Soins en tarif global.
L'EHPAD accueille depuis plusieurs années des personnes âgées issues du secteur psychiatrique (20 % des résidents) et bénéficie pour cela du soutien du centre hospitalier spécialisé de Montfavet.
L'établissement est sous CPOM pour la période 2017-2022, le bilan intermédiaire a été réalisé en 2022. L'évaluation de la qualité de l'établissement est prévue en 2024. L'établissement dispose d'un projet d'établissement renouvelable à compter de 2023.
L'EHPAD « L'Âge d'Or » (Cucuron) est installé dans un ensemble de bâtiments anciens (XVII et XIXième siècles) avec une annexe dans un préfabriqué.
L'établissement a réalisé en 2019 des travaux de réhabilitation, dans l'attente d'un projet de reconstruction intégrant une recomposition de l'offre.
A ce jour, aucun projet garantissant la soutenabilité financière de l'opération n'a abouti et les discussions avec les ATS sont toujours en cours.
L'élaboration du CPOM est programmée en octobre 2023 ; l'évaluation de la qualité est prévue en 2025.
Les deux établissements ont été concernés par le plan national de contrôle des EHPAD en 2023.

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

Valérie ROUSTANG-BESNARD responsable du service personnes âgées/ Laurence METAUD gestionnaire administrative et budgétaire
Délégation territoriale du Vaucluse

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

Nadra BENAYACHE-Directrice adjointe ARS PACA DD84
Valérie ROUSTANG-BESNARD responsable du service personnes âgées

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…)

Conduite d'établissement et pilotage de projets organisationnels.
Capacités managériales solides et accompagnement des équipes au changement.
Capacité à structurer et à décliner une démarche qualité.

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

Maitrise de l'environnement budgétaire des EHPAD (EPRD, ERRD)
Maîtrise des outils de la loi 2002-2
Connaissance des règles des marchés publics

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

Compétences de pilotage budgétaires avérées
Conduite du dialogue social
Capacité à organiser et piloter le travail pluridisciplinaire dans le cadre d'une direction commune

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Dans un contexte architectural aujourd'hui contraint, poursuivre la recherche d'adaptation et de sécurisation de la prise en charge de la population accueillie au sein des deux EHPAD, qu'il s'agisse des conditions d'hébergement et de l'accompagnement des résidents.
Concevoir un projet spécifique pour la prise en charge des résidents issus du secteur psychiatrique et concernés par des troubles neuro cognitifs.
Poursuivre et développer les relations partenariales dans le cadre de la filière gériatrique du territoire et le secteur psychiatrique.
Faire évoluer les projets d'établissement pour définir leur complémentarité en termes d'offre et d'organisation.

Organisation (gouvernance, organigramme de direction, délégations…)

Organiser les équipes en cohérence avec les projets d'établissement.
Décliner l'organigramme fonctionnel de la direction commune permettant de répartir les tâches et responsabilités avec l'équipe de direction.
Poursuivre les efforts de formation et de professionnalisation du personnel, en particulier pour la prise en charge de public souffrant de la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées.

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

Il est attendu des établissements publics du Vaucluse de développer les partenariats et participer au regroupement des Ehpad publics autonomes et à la création d'un groupement territorial social et médico-social (GTSMS)

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

Poursuivre la structuration récente de la direction commune entre les deux établissements.
Contenir la trajectoire financière en optimisant les leviers d'action engagés dans le cadre du contrat de retour à l'équilibre financier de l'EHPAD de Cucuron.

Principaux projets à conduire :

Mettre en perspective les conditions d'évolution et de poursuite de l'activité des établissements

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)

Le PRS 3 PACA est en cours de finalisation et devrait être publié le 31.10.23.
Il intègre six axes stratégiques:
1-Renforcer la prévention et la promotion de la santé dans tous les milieux et la place du citoyen-usager : mobiliser les élus, développer la démocratie participative, l'empowerment et les compétences psychosociales des usagers ;
2-Utiliser les leviers de la gradation des soins : favoriser l'accès aux soins de proximité, définir, structurer et organiser le second recours et garantir l'accès à l'expertise, accompagner le virage ambulatoire, mailler le territoire avec des filières gériatriques…
3-Anticiper l'évolution des métiers et accompagner les organisations : technicité croissante, personnalisation des prises en charge, pluridisciplinarité ;
4-Utiliser les innovations et les outils numériques au service des citoyens-usagers : mettre en œuvre et accompagner des projets innovants, stabiliser une gouvernance régionale des SI, accompagner les acteurs de santé, développer des outils et services à destination des patients,…
5-Décloisonner pour éviter les ruptures dans les parcours de soins ;
6-Clarifier les responsabilités, définir des objectifs communs en mutualisant les ressources pour améliorer les réponses

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

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

Le schéma départemental de l'autonomie 2023-2028 est en cours de finalisation et sera soumis à l'assemblée départementale en novembre 2023

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

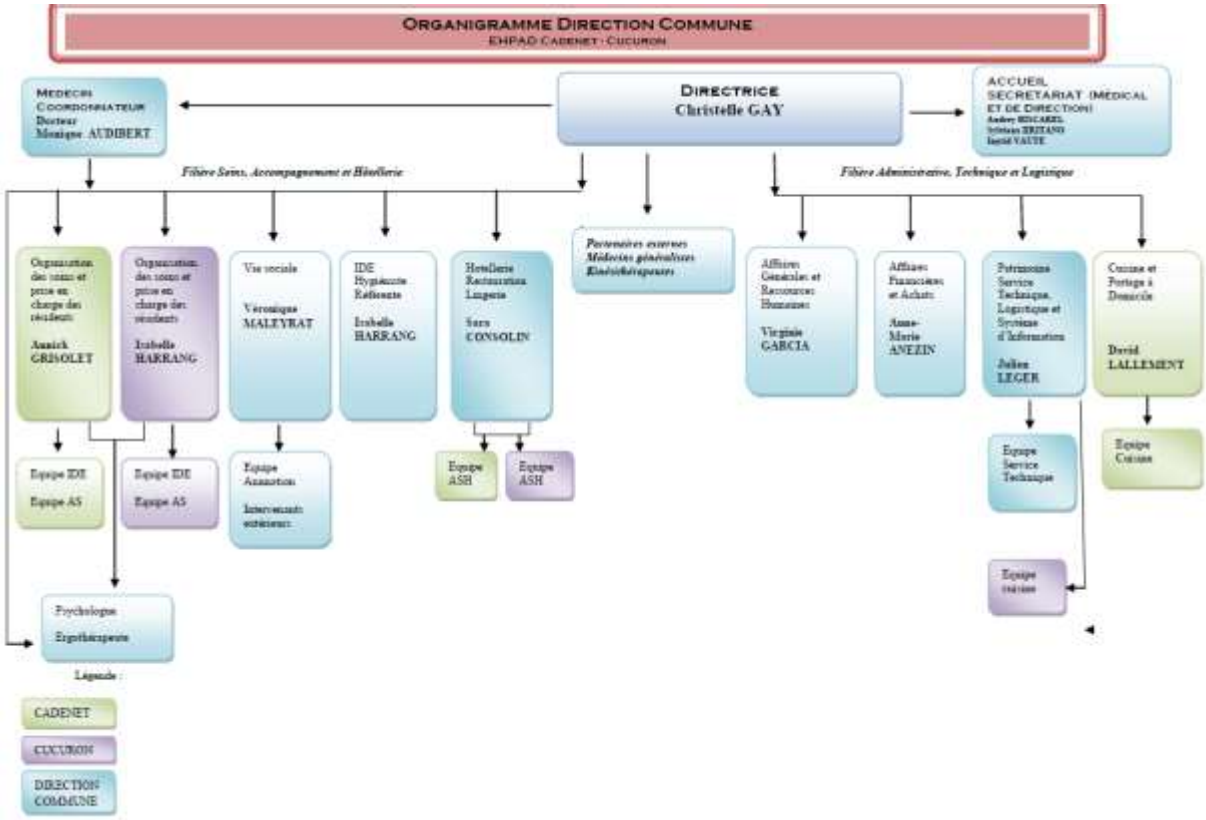
L'EHPAD de Cadenet dispose d'un projet d'établissement à renouveler en 2023
L'EHPAD de Cucuron ne dispose d'aucun projet d'établissement à ce jour

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

EHPAD de Cadenet **:** signé pour la période de 2017 à 2022
EHPAD de Cucuron convention tripartite 2015-2019 : CPOM prévu en 2023

Appartenance à une direction commune :

Objet : direction commune EHPAD de Cadenet-Cucuron depuis 20219: organigramme présenté en 2021, en cours d'actualisation



Nombre total de sites et distance entre chacun :

2 sites distants de 7 kms

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet : NC

Créé le :
Nombre de membres :

Autre forme de coopération (à préciser) :

ADDEPS, association départementale des directeurs d'établissements

V–CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

EHPAD L'Âge d'Or

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier ERRD

CHARGES	ERRD 2021 (n-2)	EPRD 2022 (n-1)	ERRD 2022 (n-1)
Groupe I	256 727.10	268 377.49	271 942.00
Groupe II	2 100 582.64	2 113 899.98	2 107 672.58
Groupe III	315 814.18	352 322.02	236 850.26
Total	2 673 123.92	2 734 599.49	2 616 464.84

RECETTES	ERRD 2021 (n-2)	EPRD 2022 (n-1)	ERRD 2022 (n-1)
Groupe I	2 423 801.02	2 580 802.75	2 475 541.64
Groupe II	201 873.45	68 287.22	84 904.52
Groupe III	1 048.72		1 665.46
Total	2 626 723.19	2 649 089.97	2 562 111.62
Résultat comptable	-46 400.73		-54 353.22

(Montant par titre en M€)

EHPAD André Estienne (Cadenet)

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier ERRD

CHARGES	ERRD 2021 (n-2)	EPRD 2022 (n-1)	ERRD 2022 (n-1)
Groupe I	492 898.61	481 490.76	508 473.22
Groupe II	3 676 552.27	3 812 231.82	3 807 198.40
Groupe III	685 145.25	921 531.03	725 037.20
Total	4 854 596.13	5 215 253.61	5 040 708.82

RECETTES	ERRD 2021 (n-2)	EPRD 2022 (n-1)	ERRD 2022 (n-1)
Groupe I	4 432 865.95	4 796 907.57	4 670 382.08
Groupe II	384 232.46	323 307.37	361 716.52
Groupe III	55 319.96	49 801.43	58 985.20
Total	4 872 418.37	5 170 016.37	5 091 083.80
Résultat comptable	17 822.24		50 374.98

(Montant par titre en M€)

Pour l'EHPAD L'Âge d'Or :

- Montant du budget hébergement : 1 082 959.70 (ERRD 2022)
- Montant du budget dépendance : 303 743.63 (ERRD 2022)
- Montant du budget soins : 1 141 842.32 (décision tarifaire décembre 2022)

Pour l'EHPAD André Estienne :

- Montant du budget hébergement : 1 948 728.10 (ERRD 2022)
- Montant du budget dépendance : 522 543.45 (ERRD 2022)
- Montant du budget soins : 2 314 625.17 (décision tarifaire 2022)

EHPAD L'Age d'Or :
Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) ERRD 2022
Résultat global déficitaire de 54 353.22
Résultat soin excédentaire de 42 457.47
Résultat dépendance déficitaire de 65 358.40
Résultat hébergement déficitaire de 31 452.29
L'EHPAD de Cucuron bénéficie d'une absence d'emprunt mais d'une situation dégradée (IAF, trésorerie) à l'origine d'un CREF pour la période 2021-2023 associé à un soutien financier des tutelles

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1)
Pas de provisions

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

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
196 076.84	**35 000.00**

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention…)
	64 875.00		**CREF et subvention de 170 000€**

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1
2021 = 4.62 %
2022 = -0.03 %

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1
2021 = CAF 87 713.08- emprunts 24 399.08 = **63 374.00**
2022 = IAF 3 174.89 – emprunts 42 981.19 = **-46 156.08 (IAF)**

Durée apparente de la dette n-2/n-1
2021 = NR
2022 = NR

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

Politique d'investissement maîtrisée dans la perspective d'un projet architectural :
2020 : 40 367.20€
2021 : 33 654.88€
2022 : 137 249.79€ dont 36 312.52€ subventionnés

EHPAD André Estienne :
Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) ERRD 2022
Résultat global excédentaire de 50 374.98
Résultat soin excédentaire de 274 283.05
Résultat dépendance déficitaire de 115 863.93
Résultat hébergement déficitaire de 108 044.14

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1)
Pas de provisions

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

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
214 049.48	**102 436.30**

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention…)
54 951.15	**347 280.82**		

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1
2021 = 7.50 %
2022 = 8.00%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1
2021 = CAF 315 390.92 - emprunts 63 985.24 = **251 405.68**
2022 = CAF 356 066.36– emprunts 54 951.15= **301 115.21**

Durée apparente de la dette n-2/n-1
2021 = 1.06
2022 = 0.76

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

Programme de sécurisation récent dans le cadre du Ségur investissements du quotidien

- **Les ressources humaines en 2022 (source CNSA)**

EHPAD de CUCURON

Totalité ETP rémunérés 35.85 ETP dont :
ETP médicaux : 18.01
- dont médecin coordonnateur (0.20ETP)
-dont IDE (3.01 ETP)

-dont AS/ASG (14.81ETP)
ETP non médicaux : 17.81 ETP dont :
- personnels de direction et administratifs: 1.54 ETP
- cuisine et services généraux : 3.68 ETP
-ASH :11 29 ETP
-Animation :1.30 ETP

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

En 2022 : 20 recrutements et 15 départs, 33 CDD
Recours à la télé coordination médicale depuis juillet 2023
Le poste de cadre de santé a connu un turn over sur l'année 2022
L'établissement est particulièrement impacté par les difficultés de recrutement actuelles
Un travail de fond a été engagé sur le suivi de dossiers statutaires complexes.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme :6%

Taux de turn-over :44%

Nombre moyen de jours de formation: 847 jours pour la totalité des effectifs

EHPAD de CADENET

Totalité ETP rémunérés en 2022 : 71.60 dont
ETP médicaux : 35.82
- dont médecin coordonnateur (0.10ETP)
-dont IDEC (1.50 ETP)
-dont IDE (5.19 ETP)
-dont AS/ASG (29.03) ETP
ETP non médicaux : 35.73ETP dont :
- personnels de direction et administratifs (6.83 ETP)
- cuisine et services généraux (7.30 ETP)
-ASH (20.60 ETP)
-Animation (1ETP)

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

L'organisation soignante a été renforcée fin 2022 par l'arrivée d'une nouvelle cadre de santé.
L'année 2022 a été marquée par d'importants mouvements de personnels
La direction a régulièrement mobilisé un plan de continuité de l'activité

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme (dernier taux connu) :11.62% en 2019

Taux de turn-over (dernier taux connu): 40.79% en 2019

Nombre moyen de jours de formation par agent : NC

V – 2) Activité 2022

Nombre de journées réalisés en n-1 :

CUCURON : 17 655
CADENET : 32 022

Taux d'occupation en n-1 :
CUCURON : 94.84%
CADENET :97.48%

Derniers GMP/PMP validés :

Année 2021 Cadenet : GMP = 740 – PMP = 236 Année 2020 Cucuron : GMP = 736 – PMP = 229

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 deux établissements publics autonomes sont bien identifiés sur le bassin de vie et en proximité des Bouches du Rhône.

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

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

EHPAD de Cucuron :

Points forts	Points faibles
Absence d'emprunt Dynamique de CREF engagée depuis 2019 Nombreuses économies engagées sur les G1 et G3 Mutualisations opérantes au sein de la direction commune Equipe de direction et d'encadrement structurée Les leviers d'action pour maîtriser la trajectoire budgétaire sont mobilisés	Taux de marge brute inférieur à 8% Faible capacité d'autofinancement liée aux années de résultats déficitaires Taux de vétusté sur les équipements et le bâti très fort Taux d'absentéisme très important avec un impact fort sur le groupe II Contexte de mise en demeure de fermeture administrative en 2019 Difficultés d'aboutissement du projet de reconstruction

EHPAD de Cadenet

Points forts	Points faibles
Une équipe d'encadrement étayée malgré le turn over de l'endradrement soignant Une situation financière saine à contenir pour maintenir les équilibres	Une démarche qualité en cours de développement Une fonction de coordination des soins à étoffer et soutenir Une gestion des ressources humaines fragilisée

Les deux établissements connaissent une configuration architecturale remaniée et complexe.

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 :

Valérie Roustang-Besnard

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