

**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 Médico Social (EPMS) de la Fondation HARDY- Etablissement Public Départemental./ Commun-Fontenay-Trésigny/ Marles-en-Brie .

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

**Sans Objet.**

**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)*

Cotation de la part fonctions est fixée à 3 pour un hors classe et pour un classe normale.

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

L'établissement se situe au centre de la Seine-et-Marne, le long de la N4. Il est à 10 minutes de la gare de Tournan-en-Brie (40 minutes de Gare de l'EST avec le RER E), et à proximité des villes nouvelles de Marne-la-Vallée, Serris...

**Type de population accueillie :**

Troubles du neurodéveloppement (TND), handicap psychique.

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

L'établissement bénéficie d'une autorisation de fonctionnement en plateforme de services coordonnés TND, toutes modalités d'accompagnement pour 224 places (avec une extension de 9 places prévue en 2024) et d'une autorisation d'ouverture d'un EAM (Etablissement pour Adultes Médicalisé) de 12 places dont 3 médicalisées.

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

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

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

**Mme Anne-Sophie LATY** – directrice adjointe EPMS Fondation HARDY  
direction.adjointe@epms-hardy.fr

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

**Mme Daisy LUCZAK** – Vice Présidente du Conseil Départementale de Seine-et-Marne- Maire de COURQUETAINE.

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

**En cours de construction.**

**II – INFORMATIONS STRATEGIQUES**

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

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

Myriam MOÏSO – directrice de l'EMPS Fondation HARDY  
23 Bis Avenue du Général LECLERC 77610 MARLES-ENE-BRIE

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

Madame Hélène MARIE, directrice départementale de l'ARS en Seine-et-Marne

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :** Outils mis à jour en 2024.
- **Evaluation interne réalisée ou en cours :** En cours (validation 06/2024 pour l'autoévaluation conformément au nouveau référentiel HAS).
- **Evaluation externe réalisée ou en cours :** Réalisation dernier trimestre 2024

**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...)

- Expérience réussie dans déploiement des projets institutionnels ;
- Bonne aptitude à la conduite du dialogue social ;
- Gestion et suivi des projets architecturaux.
- Bonnes connaissances en matière comptable et budgétaire (M22 – PPI / EPRD - PGFP).

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

Bonnes connaissances de l'accompagnement des personnes (enfants, adolescents et jeunes adultes) en situation de handicap en particulier dans les champs des troubles neurodéveloppementaux, du handicap psychique et des troubles associés (article D.312-11 et suivants)

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

- Aptitude au pilotage et à la gestion des instances représentatives et du Conseil d'Administration ;
- Capacité à développer les partenariats ;
- Management des équipes ;
- Pilotage budgétaire et financier.

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

L'établissement est positionné comme étant pilote sur le territoire en matière d'évolution de l'offre médico-sociale, et expérimente différents dispositifs, notamment la mise en place d'une cellule de coordination comme porte d'entrée de sa plateforme. Il adapte et ajuste en permanence ses outils et sa stratégie afin de répondre aux besoins des personnes accompagnées. Cette stratégie est inscrite au nouveau projet d'établissement qui est en cours de renouvellement au sein de l'établissement.

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

L'établissement compte depuis janvier 2024 deux postes de direction, un poste d'AAH et six postes de CSE qui composent l'équipe de direction. Associés aux différentes décisions, tous les cadres portent leurs contributions au travers d'un management participatif. Des délégations sont accordées en fonction des missions dévolues.

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

L'établissement collabore avec l'ensemble des acteurs du territoire, ainsi que les autres ESMS, notamment sur la question des Zones d'Intervention Prioritaire et du répit. En effet fortement impliqué depuis 2020 sur la question du répit, il fait parti des quatre institutions qui répondent aux besoins du territoire en matière d'accueil sur les temps de fermetures des autres ESMS.

Au regard de ses autorisations, il a en gestion de plusieurs structures et en multi-sites (Plateforme et EAM).

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

Le directeur assure la gouvernance générale de l'établissement en veillant à optimiser les ressources disponibles dans un environnement budgétaire contraint.

Pour cela :

- Il élabore et met en œuvre la gouvernance générale
- Il élabore et déploie le projet d'établissement et des services ;
- Il construit la prévision et la planification budgétaire et financière pluriannuelle ;
- Il met en place les outils de suivi et de pilotage *de la qualité* ;
- Il prévoit et propose l'adaptation et l'évolution des biens immobiliers ;
- Il programme, suit et réceptionne les travaux ;
- Il développe et maîtrise un système d'information ;
- Il organise et gère les fonctions logistiques de l'établissement ;
- Il traite les marchés publics en respectant les règles en matière d'appel d'offre, de passation et d'exécution.
- Il construit une politique partenariale, et un ancrage territorial au service du parcours des personnes accompagnées.
- Il veille à la qualité des prestations, au respect de l'autodétermination et des droits des personnes et de leurs familles.
- Il veille à la sécurité des biens et des personnes, met en œuvre et fait respecter les mesures d'hygiène et de sécurité au sein de l'établissement.

#### **Principaux projets à conduire :**

- 1- Poursuivre le déploiement de la plateforme toutes modalités d'accompagnement et faire évoluer les outils
- 2- Finaliser l'ouverture de l'hébergement et prononcer les admissions
- 3- Réaliser l'ouverture de l'EAM (Trouver les locaux, réaliser les travaux nécessaires, préparer la visite de conformité, recruter et former le personnel dédié et réaliser les premières admissions en lien avec les nouveaux critères d'admission basé non sur l'ancienneté de la demande, mais sur la criticité des situations).
- 4- Finaliser et faire approuver le projet d'établissement

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

En fonction du type d'établissement :

- 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)**

Développement et adaptation de l'offre médico-sociale aux besoins de la population.  
Développement de partenariats (conventions) et de coopération entre les ESMS.

**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**

**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*

Projet en cours de finalisation. Présentation aux instances au troisième trimestre 2024.

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

CPOM en cours de signature période 2025-2029

**Appartenance à une direction commune :**

Sans Objet :

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

3 Sites + 1 à installer:

- **Sites actuels :**

\*EPMS Fondation HARDY - Fontenay-Trésigny (siège social) , abrite quatre dispositifs ( DAPAS, DAPE, DIVA, DASA) dont 4 places d'hébergement.

\*Ozoir-la Ferrière : Abrite le DIAPS- Distance 15 km de Fontenay-Trésigny

\* Ozoir-la Ferrière : Abrite une UECA (expérimentale) - Distance 15 km de Fontenay-Trésigny.

- **Site à installer :**

EAM : 12 Places adultes dont 3 médicalisées : Villes retenues Gretz-Armainvilliers / Tournan-en Brie : distant de 10 km de Fontenay-Trésigny

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

Sans Objet :

**Autre forme de coopération (à préciser) :**

Conventions.

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

▪ Charges et recettes du résultat comptable

CHARGES	ERRD (n-2) 2022	EPRD (n-1) 2023	ERRD (n-1) 2023
Groupe I	1.190.	1.140.	1.429.234,75
Groupe II	6.844.	6.932,385,00	7.285.064,69
Groupe III	1.378.	1.100.112,00	1.604.143,00
Groupe IV			
<b>Total</b>	<b>9.414.194,57</b>	<b>9.172.951,82</b>	<b>10.318.614,70</b>

RECETTES	ERRD (n-2) 2022	EPRD (n-1) 2023	ERRD (n-1) 2023
Groupe I	9.387.240,52	8.664.514,39	10.234.915,16
Groupe II	183.491,01	151.200,00	72.963,76
Groupe III	73.525,13	52.600,00	245.789,39

#### Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux : N-1

- Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels : 9.648.979,42
- Montant du budget d'investissement : 653.000,00

#### TABLEAU DE FINANCEMENT 2023

- Remboursement de la dette	72.497,71 €
- Acquisition actif immobilisé	928.638,94 €
- <b>Soit un total des emplois de</b>	<b>1.001.136,65 €</b>
- Capacité d'autofinancement	1.214.271,54 €
- Cession élément actif	5.000,00 €
- <b>Soit un total des ressources de</b>	<b>1.219.271,54 €</b>

Soit un apport sur le fond de roulement (Emplois – ressources) d'un montant de : **210.134,89 €.**

#### Commentaires sur la situation budgétaire :

##### Résultat comptable (n-1) : 235 053,61 €

L'établissement dispose d'une situation financière saine et ne connaît de difficultés de trésorerie

**Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) : 0 €** (une ancienne provision devenue sans objet doit être requalifier afin de réaliser une nouvelle provision destinée à couvrir les jours épargnés en CET).

▪ Plan de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
643 000 €	73 028,00 €

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0	730 000,00	0	

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2/n-1 : 4,51% / 10,28%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 : 720.795,68 pour 2022 / 1.141.773,83 pour 2023

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : 0,52 pour 2022 et 0,28 pour 2023

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

Les PGFP est en cours d'actualisation et sera soumis au CA en juin 2024.

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE) 139.84

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur 1 ETP

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) 16.2

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) 2.8

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) 66.4

- dont personnel médicotechniques 12

- dont personnel de rééducation 10.6

- dont personnels techniques ouvriers 22

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

Au 31 Décembre 2023, l'établissement comptabilisait 146 agents au total, dont 26 au SESSAD (qui disparaît au 01/01/2024), dont 71,64 ETP contractuels (dont 3 apprentis) et 68,20 ETP titulaires. Comparé à 2022, il y a 4 agents de plus dans les effectifs au 31/12/2023.

Les mouvements entrées et sorties au sein de l'EPMS Fondation Hardy font état d'un net solde positif en entrées par rapport aux sorties pour l'année 2023. On comptabilise 19 entrées et 19 sorties d'agents pour l'année 2023.

Le personnel de l'EPMS Hardy se compose de 125 femmes et 21 hommes tous services confondus au 31 Décembre 2023.

Cette répartition s'explique en partie par la difficulté à recruter des profils masculins dans les métiers de l'éducatif car ils sont moins nombreux sur le marché du travail et les profils administratifs et du ménage sont aussi des emplois plutôt féminisés.

La pyramide des âges fait ressortir un âge moyen de 42 ans. En analysant les données des tranches d'âges, on constate que 24 agents ont entre 55 et 59 ans et 11 agents ont 60 ans et plus.

Sur une projection à 10 ans, près d'1/4 des agents de l'EPMS Fondation Hardy partiront en retraite et leurs remplacements seront à prévoir. Comparé à 2022, la part des agents retraits sous 10 ans a augmenté.

De plus, les agents partiront plus tard en retraite suite à la réforme des retraites entrée en vigueur courant 2023.

Sur les 35 agents retraits, 43% travaillent au technique et 46% dans l'éducatif.

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

**Taux d'absentéisme : 10,58%** - En 2023, on voit le nombre de jours de maladie ordinaire baisser de 19% comparé à 2022 et 8% comparé à 2021. 1 agent a eu des jours de congés maladie ordinaire transformés en congé longue maladie en 2023 après passage en comité médical.

**Taux de turn-over : 11,4%**

**Nombre moyen de jours de formation par agent : 6,24 jours**

## **V – 2) Activité**

<i>Structure</i>	<i>Engagement</i>	<i>indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Unité de mesure</i>	<i>Cible</i>	<i>Activité 2023</i>	<i>Activité 2022</i>	<i>Activité 2021</i>
IME (PE)	Optimiser l'activité	Taux d'occupation des places	TB performance	% Journées	< 90% <b>32 760</b>	<b>23.533</b>	<b>25.448</b>	<b>27.981</b>
SESSAD (PMO)	Optimiser l'activité	Taux de réalisation de l'activité	TB performance	% Actes	100% <b>7.812</b>	<b>10.897</b>	<b>10.491</b>	<b>9.771</b>

L'évolution de l'offre de l'établissement comprenant une extension des places d'accompagnement en milieu ordinaire a mécaniquement entraîné une diminution de l'accompagnement en journée de type IME, et une forte augmentation de l'activité en PMO.

### **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... :**

En raison du déploiement sur le territoire Seine-et Marne de Zones d'Intervention Prioritaires, il existe peu de concurrence entre établissements, mais plutôt une complémentarité et des partenariats qui visent à fluidifier les parcours des personnes accompagnées.

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

La difficulté essentielle tient à l'absence d'outils validés de décompte d'activité en raison du niveau élevé d'innovation en matière de fonctionnement en plateforme. L'établissement expérimente actuellement l'outil déployé par l'ARS Ile-de-France (il est inscrit au groupe de travail régional sur cette thématique).

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

### **Points forts :**

**RH :** Grande adaptabilité du personnel, dialogue social partagé et constructif, encadrement compétent,

**Finances :** Situation financière saine, indicateurs favorables.

**Activités :** Bonne insertion dans l'environnement, plateau technique de formation efficient, système d'information partagé, fort soutien des partenaires institutionnels (ARS, MDPH, EN, CD77, Mairie, Associations...), volonté de faire participer les familles et les personnes accompagnées.

Etablissement pilote et reconnu sur le territoire

### **Points faibles :**

**Communication** interne et externe à améliorer, (Missions dévolues à la nouvelle directrice arrivée en janvier 2024).

**RH :** Climat social en cours d'apaisement suite aux tensions apparues en décembre 2022 après les élections professionnelles, et en lien avec l'évolution du fonctionnement en plateforme.

Localisation dans un environnement plutôt rural avec des difficultés en matière de déplacements.

## 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,
- \* CPOM, ERRD n-1,
- \* Rapports budgétaires et financiers (n-1),
- \* Rapport d'activité (n-1)
- \* Bilan social (n-1)
- \* Outils de la loi 2022-02 actualisés

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

<b>Mme Anne-Sophie LATY- directrice adjointe : <a href="mailto:direction.adjointe@epms-hardy.fr">direction.adjointe@epms-hardy.fr</a></b>
---

Le Directeur général de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département de Seine-et-Marne

Pour le Directeur général de l'ARS Ile-de-France,  
La directrice départementale en Seine-et-Marne,

Hélène MARIE