

**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 Autonome Helen KELLER

**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)*

3

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

Le Havre, ville balnéaire accessible en train depuis Paris où il fait bon vivre.  
Les différents établissements et services de l'EPA Helen Keller sont à proximité des transports en commun (bus et tram) ; A13 par pont de Normandie et pont de Tancarville.

**Type de population accueillie :**

Enfants et adultes en situation de handicap

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

**Dispositif d'Accompagnement Médico-Educatif – DAME** – 95 places dont 13 spécifiques TSA et 4 accueil temporaire, pour l'accompagnement d'enfants, adolescents et jeunes adultes de 0 à 20 ans présentant tout type de déficience

**Dispositif d'Accueil Spécialisé et Individualisé – DASI** – 145 places pour l'accompagnement d'enfants, adolescents et jeunes adultes de 0 à 20 ans présentant de la déficience auditive grave et/ou un handicap cognitif spécifique

**CAMSP** – 20 places autorisées sur un fonctionnement en file active, intervention précoce auprès d'enfants de 0 à 6 ans présentant des troubles ou déficits d'ordre moteur, sensoriel et/ou mental ; le service bénéficie d'une spécialisation dans l'accompagnement des troubles spécifiques du langage et des apprentissages (TSLA)

**Dispositif Institut d'Education Motrice – DIEM** – 55 places pour l'accueil de jour et l'accompagnement en milieu ordinaire d'enfants, adolescents et jeunes adultes de 0 à 20 ans présentant une déficience motrice

**ESAT** de 90 places, tout type de déficience

Plateforme de répit et d'accompagnement

Pôle d'appui à la coordination et portage juridique de la Communauté 360

**EANM** - 37 places hébergement complet et 40 places d'accueil de jour pour adultes en situation de handicap (regroupement du foyer d'hébergement et du centre d'accueil de jour)

**SAVS** – 30 places – accompagnement en milieu ordinaire

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

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

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

CABARET Anne : [direction@epahk.fr](mailto:direction@epahk.fr) 07 86 11 03 66

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

TOULIN Philippe, conseiller municipal délégué en charge des personnes en situation de handicap

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

Le poste est celui de direction de l'établissement public autonome Helen KELLER. Le directeur/la directrice encadre un comité de direction composé de 6 autres membres : responsable des ressources humaines, responsable achats, finances et système d'information, responsable des ressources matérielles, patrimoine et sécurité, deux responsables de pôle et une ingénieure sociale en charge de la qualité et des projets d'innovation.

Il/Elle encadre un collectif managérial élargi également aux chefs de services et managers transversaux (RH, achats, hôtellerie, travaux/logistique et qualité).

## 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'EPA Helen KELLER est né de la fusion des trois établissements médico-sociaux handicap de la Ville du Havre en 2017 et 2019. L'établissement a connu d'importantes difficultés financières, sociales et organisationnelles qui appartenaient à chaque établissement et qui sont en partie à l'origine de la décision de regroupement.

Après avoir mené d'importants travaux de refonte de l'organisation et de transformation des pratiques, dans le cadre du CPOM 2021-2025, l'EPA Helen KELLER est aujourd'hui un établissement public de référence sur le territoire. Les services du pôle enfant sont passés en mode dispositif et continuent de transformer les pratiques pour moduler les accompagnements au plus près des besoins des personnes accompagnées.

Concernant le pôle adulte, l'ESAT a commencé sa transformation pour intégrer les axes du plan de transformation des ESAT. Cependant, il reste au sein de ce service d'importants enjeux en matière d'organisation de l'équipe et de soutien de la production, en lien avec les services transversaux de l'établissement.

Le CAJ et le foyer d'hébergement sont passés en EANM (manque encore l'autorisation) permettant de fluidifier les parcours. Le SAVS vient de bénéficier d'une extension de 10 places dans le cadre de la stratégie 50 000 solutions et doit travailler pour faire reconnaître sa spécificité dans le domaine de la réhabilitation psychosociale.

Concernant l'organigramme : il reste à travailler la complémentarité des deux pôles, en répartissant des portefeuilles transversaux entre les deux responsables de pôle afin d'optimiser l'organisation, d'éviter les doublons dans les décisions et de favoriser le travail en transversalité.

Communauté 360 : depuis 2020, l'EPA Helen KELLER est le porteur juridique de la Communauté 360 du territoire de santé du Havre. A ce titre, la direction de l'établissement la représente dans différentes instances de travail et de concertation telles que le comité décisionnel, y compris en sa formation restreinte, le CODEX 360, avec les partenaires institutionnels et l'ARS et enfin les réunions intercommunauté. Le directeur/la directrice veillera à être force de proposition pour faire avancer les projets tout en n'oubliant pas de se coordonner avec les autres porteurs pour assurer une avancée coordonnée sur l'ensemble des communautés.

Un projet de regroupement du CAMSP de l'EPA avec celui du Groupe Hospitalier du Havre est en cours de négociation.

Le CPOM arrivant à échéance à la fin de l'année 2025 et l'évaluation externe ayant lieu avant le 1<sup>er</sup> mars 2025, les résultats de cette dernière serviront de base à la négociation du prochain CPOM qui devra prendre en compte les enjeux d'ancrage territorial de l'établissement, y compris sur le plan de la gestion pure afin de dégager des gains d'achats en développant les coopérations avec les ESMS publics du territoire. A ce titre, la piste du GCSMS/ GTSMS devra être explorée avec sérieux.

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

Déborah CVETOJEVIC Directrice de l'autonomie à l'ARS  
Deborah.cvetojevic@ars.sante.fr

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

Karine Rault, cadre à l'unité 76 de la direction de l'autonomie  
Karine.rault@ars.sante.fr

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre** : en cours de réactualisation pour mise en conformité
- **Evaluation interne réalisée ou en cours** : autoévaluations réalisées entre juin et septembre 2024.
- **Evaluation externe réalisée ou en cours** : évaluation externe à déposer pour le 1<sup>er</sup> mars 2025 – réalisation au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 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 :**

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

L'EPA Helen KELLER poursuivant sa transformation dans son organisation et ses pratiques, une solide expérience dans le management du changement et la conduite du dialogue social sont attendus. De même, le portage juridique de la communauté 360 demande des qualités de dialogue coopératif, alliant à la fois de la pédagogie et une vision claire des transformations à venir sur le secteur demandant une connaissance fine du territoire.

L'EPA Helen KELLER doit finaliser son projet architectural : des connaissances en matière de conduite d'importants travaux, de finances publiques et de conduite de projets sont indispensables.

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

Connaissances fines du secteur du handicap, des coopérations médico-sociales et du territoire,  
Connaissances en conduite de projets  
Management d'équipe de direction

Connaissances approfondies des politiques sanitaires et sociales et des différents types d'accompagnement médico-sociaux  
Connaissance des populations et de leurs attentes  
Techniques de conduite du changement, de gestion de projets et de programmes (notamment des projets de restructuration et de coopération, de négociation et de gestion des conflits)

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

Savoir faire appliquer le cadre législatif et réglementaire et les grandes priorités sanitaires et médico-sociales,  
Avoir une vision stratégique des évolutions du système médico-social et savoir positionner l'établissement dans des réseaux de santé publique ou médico-sociaux au sein des territoires,  
Savoir diriger, arbitrer, prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement,  
Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations externes et internes,  
Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons

Savoir se diriger dans un environnement professionnel complexe  
Avoir une aptitude à exercer plusieurs compétences  
Savoir être attentif et prendre en compte les besoins et attentes des usagers

Avoir le sens du service public, de l'intérêt général et de l'utilité sociale  
Avoir une grande aptitude à l'écoute, à la concertation et à la négociation

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

Le directeur/la directrice définit et fait appliquer la stratégie de l'établissement : l'EPA Helen KELLER est un acteur public reconnu aujourd'hui sur le territoire.

LE CPOM arrivant à échéance en 2025, il/elle devra conduire les négociations du 2<sup>ème</sup> CPOM afin de poursuivre les travaux en cours mais également le développement de l'établissement tout en assurant, à moyen termes, sa viabilité financière, y compris dans le cadre du projet immobilier.

Le parcours des personnes étant au cœur des préoccupations de l'EPA Helen KELLER, le directeur/la directrice veillera à développer des projets innovants permettant d'accompagner au mieux les usagers

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

Le directeur manage un collectif de direction composé de 6 autres personnes dont les compétences sont spécifiques : RH, achats/Finances / système d'information, ressources matérielles/patrimoine, projets d'innovation/qualité et deux responsables de pôle. Il veillera à prioriser les travaux et maintenir le travail en équipe.

Il travaille également en lien étroit avec les élus des territoires afin d'apporter la réponse la plus satisfaisante aux besoins et aux attentes de la population.

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

Le directeur/la directrice veillera à conforter sa place et à développer les coopérations avec des acteurs publics et privés en fonction des besoins.

Un enjeu essentiel réside dans l'ouverture sur le territoire et sur le milieu ordinaire afin de permettre aux personnes accompagnées de bénéficier de parcours de vie en adéquation avec leurs besoins et leurs souhaits.

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

Le directeur/La directrice veillera à stabiliser les finances de l'établissement en allant chercher des gains d'achats et en continuant à développer les coopérations. Il s'agira d'optimiser les dépenses et les recettes afin de garantir une trajectoire financière satisfaisante.

Un autre enjeu essentiel réside dans la gestion des ressources humaines et la qualité du dialogue social en encourageant la mise en place d'actions qui permettront d'améliorer la qualité de vie des professionnels au quotidien et, ainsi, d'améliorer l'attractivité.

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

- Evaluation externe premier trimestre 2025
- Négociation du CPOM suite à l'évaluation externe
- Projet immobilier : recherche de financements et conduite du projet
- Développement de l'ancrage territorial
- Maintien du dialogue social et développement d'une politique de QVCT
- Mise en œuvre des deux piliers du CPOM : consolidation des pratiques et transformation de l'offre
- Consolidation de l'équipe managériale et accompagnement au changement

## V – 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)**

L'inclusion des personnes en situation de handicap est un enjeu important qui nécessite de prendre en compte leurs besoins spécifiques en matière d'information et de communication, d'accessibilité physique ou numérique, de scolarisation et de formation ou encore de soins et d'accompagnement.

Le Projet régional de santé vise la pleine mobilisation des professionnels et des établissements en faveur d'un meilleur accès aux soins et aux accompagnements de ce public.

Une attention particulière devra être portée sur la vie sociale des personnes en situation de handicap pour favoriser, avec l'ensemble des partenaires, les temps de partage et de vie en collectivité. De la même manière, les enjeux de scolarisation et de formation des jeunes en situation de handicap nécessitent une action synergique avec l'Éducation nationale et les conseils départementaux pour améliorer nos réponses aux situations rencontrées.

Au-delà de ces enjeux, il nous faut structurer nos réponses aux situations complexes et de crise pour accompagner les moments-clés des parcours de prise en charge et renforcer les coopérations entre acteurs.

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

L'établissement est pleinement concerné par l'ensemble des priorités du PRS dans la mesure où il accueille des personnes enfants et adultes en situation de handicap :

- Renforcer le repérage, le diagnostic et l'intervention précoces du handicap, en particulier pour les Troubles du neurodéveloppement (TND)
- Développer les solutions à même de répondre à tous les besoins de scolarité et de formation des enfants et des jeunes dans une logique de transformation de l'offre
- Accompagner les parcours de vie auxquels aspirent les personnes accompagnées
- Apporter des solutions aux personnes se trouvant dans des situations complexes et de crise

Il est également concerné par les priorités transversales du PRS et notamment par l'enjeu d'attractivité des métiers et des territoires et celui de la transition écologique et énergétique.

**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*

Le projet d'établissement a été adopté en 2022. Le fil rouge du projet est l'autodétermination : des personnes accueillies et accompagnées mais également des professionnels, via la mise en place d'un management transversal permettant le déploiement d'initiatives.

Le déploiement du plan d'actions du projet d'établissement fait l'objet d'un suivi bi-annuel en COPIL institutionnel qui regroupe des représentants des professionnels, familles, managers, CA et le CODIR.

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

Signé pour la période de 2021-2025. L'année 2025 devra être consacrée au renouvellement du contrat suite au dialogue de gestion de 2023. Le nouveau CPOM devra permettre de déployer des projets innovants dans le cadre des 50 000 solutions mais également de mettre en place des mutualisations afin de réduire les coûts de fonctionnement de l'établissement et permettre un équilibre financier à moyen terme.

**Appartenance à une direction commune : NC**

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

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

6 – tous les sites se situent en ville haute au Havre – à une distance d'une dizaine de kilomètres pour les plus éloignés.

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

Objet : GCS sant'Estuaire – dans le cadre du projet immobilier, l'EPA Helen KELLER a recours aux services du GHH pour les études de faisabilités et la création du programme immobilier.

Créé le :

Nombre de membres :

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

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

Source : ImportERRD

#### ▪ ERRD 2023

|  | CHARGES           |                        | PRODUITS               |                        |  |
|--|-------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|
|  | PREVUES           | REALISEES              | PREVUS                 | REALISES               |  |
| <b>Groupe I</b> : charges afférentes à l'exploitation courante | 2 122 800         | 2 079 937,78 €         | 15 502 654,09 €        | 15 437 884,47 €        | <b>Groupe I</b> : produits de la tarification  |
| <b>Groupe II</b> : charges afférentes au personnel             | 14 555 840        | 14 407 642,99 €        | 2 210 397,60 €         | 2 368 044,73 €         | <b>Groupe II</b> : autres produits relatifs à l'exploitation                                 |
| <b>Groupe III</b> : charges afférentes à la structure          | 1 470 780         | 1 540 032,62 €         | 198 434,94 €           | 215 396,18 €           | <b>Groupe III</b> : produits financiers, produits exceptionnels et produits non encaissables |
| <b>TOTAL DES CHARGES</b>                                       | <b>18 149 420</b> | <b>18 027 613,39 €</b> | <b>17 911 486,63 €</b> | <b>18 021 325,38 €</b> | <b>TOTAL DES PRODUITS</b>  |
| <b>RESULTAT COMPTABLE EXCEDENTAIRE</b>                         | - €               | - €                    | <b>237 933,37 €</b>    | <b>6 288,01 €</b>      | <b>RESULTAT COMPTABLE DEFICITAIRE</b>  |
| <b>TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT</b>                 | <b>18 149 420</b> | <b>18 027 613,39 €</b> | <b>18 149 420,00 €</b> | <b>18 027 613,39 €</b> | <b>TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT</b>   |

#### ▪ ERRD 2022

|   | CHARGES                          |                        | PRODUITS               |                        |  |
|---|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|
|   | PREVUES                          | REALISEES              | PREVUS                 | REALISES               |  |
| Groupe I : charges afférentes à l'exploitation courante | 1 672                            | 1 704 832,61 €         | 14 582 177,43 €        | 14 640 276,82 €        | <b>Groupe I</b> : produits de la tarification  |
| Groupe II : charges afférentes au personnel             | 154,58 €<br>13 591               | 13 581 048,05 €        | 2 032 323,96 €         | 2 133 246,30 €         | <b>Groupe II</b> : autres produits relatifs à l'exploitation                                 |
| Groupe III : charges afférentes à la structure          | 909,23 €<br>1 640                | 1 721 772,22 €         | 274 882,45 €           | 286 851,06 €           | <b>Groupe III</b> : produits financiers, produits exceptionnels et produits non encaissables |
|   | 354,51 €                         |                        |                        |                        |  |
| <b>TOTAL DES CHARGES</b>                                | <b>16 904</b><br><b>418,32 €</b> | <b>17 007 652,88 €</b> | <b>16 889 383,84 €</b> | <b>17 060 374,18 €</b> | <b>TOTAL DES PRODUITS</b>  |
| <b>RESULTAT COMPTABLE EXCEDENTAIRE</b>                  | - €                              | 52 721,30 €            | <b>15 034,48 €</b>     | - €                    | <b>RESULTAT COMPTABLE DEFICITAIRE</b>  |
| <b>TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT</b>          | <b>16 904</b><br><b>418,32 €</b> | <b>17 060 374,18 €</b> | <b>16 904 418,32 €</b> | <b>17 060 374,18 €</b> | <b>TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT</b>   |

#### ▪ Plan de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses :

| MONTANT DES INVESTISSEMENTS | REMBOURSEMENT DE LA DETTE |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>750 K€</b>               | <b>48 K€</b>              |

Pour les recettes :

| MONTANT DES EMPRUNTS | MONTANT DES AMORTISSEMENTS | MONTANT DES PROVISIONS | AUTRES (Autofinancement, subvention...) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---|
| <b>0</b>             | <b>604 K€</b>              | <b>0</b>               | <b>6 K€</b>                             |



▪ **Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2 : **3,80%**      n-1 : **3,03 %**

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2 : 612 K€  
n-1 : 561 K€

Durée apparente de la dette n-2 : 0,22   n-1 : 0,11

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

*Renouvellement des immobilisations prévues au PGFP :*  
2025 : 657 K€      2026 : 650 K€      2027 : 650 K€

• **Les ressources humaines**

*(ETP des personnels - Source SAE)*

**ETP médicaux : 0,90 etp**

- dont médecin coordonnateur :

**ETP non médicaux : 252,37 etp**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 25,19 etp

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 2,86 etp

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 146,41 etp

- dont personnels médico-techniques : 0

- dont personnel de rééducation : 30,25 etp

- dont personnels techniques ouvriers : 47,66 etp

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

Difficulté de recrutement sur les métiers de psychologue, neuropsychologue et paramédicaux notamment sur les postes d'orthophonistes et masseurs-kinésithérapeutes.

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

**Taux d'absentéisme : 12,17 %**

**Taux de turn-over : 10,32 %**

**Nombre moyen de jours de formation par agent : 7,20 jours par agent**

**V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 :**

**Taux d'occupation en n-1 :**

**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... :**

L'EPA Helen KELLER porte la Communauté 360 du territoire de santé du Havre. A ce titre, l'établissement a développé des partenariats avec les acteurs du territoire dans le cadre du pôle d'appui à la coordination et du fonctionnement des services.

Après plusieurs années durant lesquelles la situation de l'établissement rendait le recrutement difficile, il est devenu plus attractif du fait des projets proposés.

Des coopérations avec les acteurs du handicap public sont en cours de développement afin de développer des possibilités d'achats mutualisés, de coopérations au bénéfice des personnes accueillies et des expertises.

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

Si l'EPA Helen KELLER est sorti de la crise qu'il a pu connaître à la suite des fusions des 3 ESMS publics handicap havrais qui étaient en grandes difficultés, il reste néanmoins des points d'attention et de fragilité qui devront faire l'objet d'un suivi rapproché :

- le dialogue social et l'implication des partenaires sociaux devra être maintenu afin de continuer de développer de nouveaux projets mais également de consolider les pratiques via la démarche qualité
- l'IME et le passage en dispositif de l'ensemble des services du pôle enfant doivent faire l'objet d'un suivi rapproché pour garantir la fluidité des parcours
- la situation de l'établissement reste fragile pour une grande partie des services. Le développement d'une politique d'achats spécifique au handicap/médico-social public est une piste à explorer via la création d'un GTSMS qui pourrait permettre à l'établissement de relever les défis à venir.

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

Au titre des points forts :

- un dialogue social constructif et apaisé
- la constitution d'une entité réelle et reconnue sur le territoire
- des projets innovants en cours de déploiement mettant en œuvre les principes du service public avec une dynamique et une mobilisation pour les AAP ou AMI proposés par l'ARS
- le portage juridique de la communauté 360
- une équipe de direction complète et compétente

Au titre des points de vigilance :

- une situation financière fragile qu'il convient de consolider ce d'autant qu'un projet immobilier est en cours
- l'accompagnement du changement (organisations et pratiques professionnelles) dans le cadre de la stratégie de transformation de l'offre qui a été initiée avec une attention particulière à porter au dialogue social
- la nécessité de développer et renforcer la démarche qualité

## **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, EPRD / ERRD, projets des dispositifs et service.

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

Marie-Claire DENOYER, assistante de direction

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









