

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 Saint Laurent, établissement public autonome, à Gorron (53)

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

EHPAD L'Aversale, établissement public autonome, à Le Pas (53)

Cotation de la part fonctions de la PFR :

Classe normale : 3
Hors classe : 2,8

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Les deux établissements se situent au sein de l'EPCI Bocage Mayennais, au nord du département de la Mayenne. Ils sont distants de 10 kilomètres l'un de l'autre.

Les deux établissements sont limitrophes de l'Orne (61). Ils se situent aussi à proximité du département de la Manche (45 km du Mont Saint Michel).

Les deux établissements sont implantés dans un territoire rural.

Type de population accueillie :

Personnes âgées dépendantes, et personnes handicapées vieillissantes (UPHV de 12 places à Gorron)

Services autorisés et nombre de lits/places

EHPAD Saint Laurent : 103 places dont une en hébergement temporaire, 12 places en UPHV et 12 places en PASA.

EHPAD L'Aversale : 34 places d'hébergement dont 1 chambre double

Statut de l'établissement :

☒ **Autonome**

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

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

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

EHPAD Saint Laurent : Monsieur Jean Marc ALLAIN, maire de la commune de Gorron et Conseiller départemental.

EHPAD L'Aversale : Madame Magali LAUNAY, maire de la commune de LE PAS

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

La région des Pays de la Loire fait face à une croissance démographique significative de sa population âgée. Entre 2007 et 2012, la population des plus de 65 ans a connu une forte croissance de +8,7 %, soit une augmentation de 52 000 personnes. Cette tendance se poursuivra à l'horizon 2027, avec une projection selon laquelle la population de cette tranche d'âge passerait de 645 000 aujourd'hui à 925 000 personnes (+280 000). Les 65 ans et plus représenteraient alors 23 % de la population régionale, contre 18 % actuellement. Par ailleurs, les personnes âgées de plus de 90 ans, qui sont aujourd'hui 34 000, devraient atteindre 66 000 en 2027, ce qui représente un quasi-doublement en seulement 15 ans.

Le département de la Mayenne compte plus de 300 000 habitants, dont environ 19 000 sur le territoire du Bocage Mayennais. Actuellement, le département de la Mayenne compte 59 EHPAD.

Le Bocage Mayennais se caractérise par un taux d'équipement en EHPAD supérieur aux moyennes nationales et départementales. Le territoire du Bocage Mayennais, à l'instar du département de la Mayenne, connaît une hausse continue du nombre de personnes âgées de plus de 75 ans. Les résidents accueillis en EHPAD sont de plus en plus âgés, dépendants, et porteurs de pathologies multiples, souvent chroniques. Ces évolutions impliquent un renforcement de l'offre en soins, une coordination accrue avec les professionnels de santé du territoire, et une adaptation, transformation continue de l'offre. Ces évolutions démographiques soulignent la nécessité de diversifier les modes d'accueil, d'accompagnement en lien avec les besoins du territoire (accueil temporaire, logique de parcours ...).

Étant donné le contexte démographique actuel et futur, la fonction implique la coordination de la stratégie des deux établissements en partenariat avec d'autres EHPAD, acteurs du soin, du domicile ... Cela nécessite une prise en compte des stratégies régionales, départementales et locales, les caractéristiques spécifiques du territoire et les objectifs définis dans le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM).

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

Hervé STURLINI, directeur adjoint, en charge de la continuité de la direction commune des établissements de Fougerolles, Landivy, Gorron et Le Pas.

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

Mme BALTUS Coralie, ARS-DT53
Mme BODINIER Pauline, ARS-DT53

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : Oui, les projets d'établissement seront à renouveler.**
- **Evaluation interne réalisée ou en cours : non**
- **Evaluation externe réalisée ou en cours : Oui, réalisée pour les deux établissements en avril 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 :

- Direction d'EHPAD Autonome ou d'autres types d'ESMS,
- Compétence et expérience managériales,
- Compétence et expérience en management de projet et d'accompagnement des équipes au changement,
- Expérience dans le domaine de la coopération avec des professionnels de santé, du domicile, dans une logique de parcours.

Connaissances particulières requises / prévues:

- Aptitude au dialogue social de proximité : pilotage d'équipe de proximité auprès des agents, collaboration régulière avec les représentants du personnel.
- Intérêts pour les démarches de prévention,
- Qualité : Savoir réaliser, animer et déployer la démarche qualité,
- Ressources humaines : connaissance du droit public, des organisations de travail médico-sociales
- Bonnes connaissances budgétaires et financières dans le cadre de la M22, des logiques EPRD, ERRD, suivi des dépenses et des recettes, contrôle de la masse salariale.

Compétences professionnelles :

- Bonnes qualités managériales : savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité d'analyse,
- Bonnes connaissances budgétaires et financières des ESMS
- Bon sens de la communication : savoir expliquer la stratégie, la partager, en définir les implications et les déclinaisons,
- Capacités à négocier, à manager et gérer des situations complexes,
- Savoir-faire et savoir-être dans les relations avec les différents partenaires : Agence Régionale de Santé, Conseil Départemental, élus, Instances de l'établissement, résidents, familles, établissements, professionnels de santé...
- Rigueur, sens de l'écoute, réactivité, capacité à fédérer et mobiliser.

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

Stratégie :

Participe à l'élaboration des projets d'établissement, aux synergies entre les deux établissements et les partenaires du territoire.

Participe au fonctionnement du GCSMS

Fédère les professionnels comme les acteurs autour du projet d'établissement de chaque site

Est le garant des équilibres financiers

Assure le lien avec les instances et leurs représentants

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

Gère les deux sites en direct en lien avec les équipes administratives,

Favorise le travail pluridisciplinaire

Travaille en lien étroit avec les Présidents

Conforte et renforce les synergies existantes

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

Participation au GCSMS des EHPAD autonomes publics du secteur (actuellement en cours) ;

Maintien des liens actuellement créés sur le territoire avec la filière gériatrique et les différentes équipes mobiles

Principaux projets à conduire :

La nouvelle direction devra consolider une coopération entre les deux EHPAD de Gorron et Le Pas. A travers la nouvelle convention de direction commune, la réflexion devra une présence plus structurante au sein des établissements et inclure la dimension du territoire du Bocage Mayennais afin de faire évoluer les synergies des établissements en fonction des besoins du territoire.

Les deux établissements ont réalisé leur évaluation externe en avril 2025, un plan de d'amélioration de la qualité devra être décliné suite à cette évaluation afin de garantir la réalisation des axes de progrès constatés.

L'établissement Saint Laurent a été soutenu sur 2024-2025 par une administration provisoire qui a permis d'installer une dynamique RH et financière vertueuse. L'établissement est neuf et a été complètement réhabilité en 2015 avec des équipements qualitatifs. Les fonctionnements des équipes ont été rénovés durant l'administration provisoire, la direction devra prolonger la dynamique vertueuse engagée.

L'établissement de LE PAS est une petite structure de 34 lits, dans le cadre de la direction commune, la réflexion devra portée sur la mutualisation des temps d'IDEC, des équipes de nuits. D'un point de vue financier l'établissement pourrait être à l'équilibre, toutefois mal positionné sur le territoire sont taux d'activité es de 85% en 2024. Ce manque de ressource vient impacter ses recettes.

La Direction des deux établissements devra adopter une vigilance particulière au maintien des équilibres financiers et budgétaires des deux établissements par une vigilance auprès des taux d'occupation, à l'équilibre des dépenses au regard des recettes, à la transformation de l'offre en corrélation avec les besoins du territoire.

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)

- Accompagner le parcours des personnes âgées,
- Adapter l'offre à l'évolution du parcours des personnes âgées,
- Déployer la stratégie régionale d'investissement au service des enjeux de transformation de l'offre portés par le PRS,
- Faire de la qualité un enjeu partagé entre acteurs et usager,

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

Intégration des EHPAD au sein du maillage territorial,
Partenariat avec les équipes mobiles, les EHPAD, l'hôpital local
Intégration du GCSMS
Attention portée au vieillissement des personnes en situation de handicap à travers l'UPHV et aux personnes
Accueil séquentiel à renforcer
Synergies, mutualisation à renforcer.

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

Les projets d'établissement sont arrivés à échéance, ils sont à réactualiser en corrélation avec les enjeux actuels

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

EHPAD Saint Laurent CPOM en cours de signature, convention tripartite : 16.11.2016

EHPAD L'Aversale CPOM en cours de signature, convention tripartite 16.11.2016

Appartenance à une direction commune :

La convention de direction commune est à réécrire pour les établissements Saint Laurent et L'Aversale

Nombre total de sites et distance entre chacun :

2 sites distants de 10 km

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet : GCSMS MAYAGE 53

Nombre de membres : 12

Autre forme de coopération (à préciser) :

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

Pour l'EHPAD SAINT LAURENT

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	697 555.67 €	650 728.00 €	648 474.26 €
Groupe II	4 770 892.23 €	4 751 124.47 €	4 750 345.93 €
Groupe III	869 590.93 €	849 605.00 €	846 444.72 €
Groupe IV			
Total	6 338 038.83 €	6 251 457.47 €	6 245 264.91 €

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	5 311 602.67 €	5 574 640.19 €	5 506 192.78 €
Groupe II	486 442.76 €	465 611.44 €	552 896.73 €
Groupe III	70 565.71 €	34 500.00 €	40 878.09 €
TOTAL	5 868 611.14 €	6 074 751.63 €	6 099 967.60 €

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : 2 832 808.70 €
- Montant du budget dépendance : 724 394.89 €
- Montant du budget soins : 2 542 764.01 €

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) : Déficit de 145 297.31 €

L'établissement est suivi dans le cadre de la démarche CODIFFEMS.

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) : pas de provision

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

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
54 000.00 €	352 000.00 €

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
-	359 000.00 €	-	

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : n-2 = - 0.39% / n-1 = 6.29%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1
n-2 = -151 690.62 € (IAF) / n-1 = 171 239.09 €

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : n-2 = - 51.06 / n-1 = 43.47

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

Pas de programme d'investissement programmé

• **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur = 1

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) = 6

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) = 48

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) = 2

- dont personnels médico-techniques = 1

- dont personnel de rééducation = 1 (ergothérapeute)

- dont personnels techniques ouvriers = 6

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

Un important travail de restructuration a été réalisé ces derniers mois, il sera à consolider sur les prochains mois, années.

Difficulté pour recruter des Infirmières.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 16.57 %

Nombre moyen de jours de formation par agent : 5.50

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 :

Taux d'occupation en n-1 : 99 %

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... :

Nombre de journées réalisés en n-1 : 37 085

Taux d'occupation en n-1 : 0.99

Derniers GMP/PMP validés : PMP = 190 / GMP = 726

L'EHPAD Saint Laurent est attractif.

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

Pour l'EHPAD L'AVERSALE

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	261 070.92	251 663.37	251 663.37
Groupe II	1 375 365.01	1 419 009.56	1 419 009.56
Groupe III	207 665.12	268 892.15	268 892.15
Groupe IV			
Total	1 844 101.05	1 939 565.08	1 939 565.08

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	1 611 835.02	1 691 229.60	1 609 141.58
Groupe II	126 256.44	200 316.34	200 316.34
Groupe III	12 977.84	41 937.21	41 937.21

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : 742 577.00 €
- Montant du budget dépendance : 222 450.00 €
- Montant du budget soins : 726 202.60

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) -88 169.95 €

Etablissement qui va débuté un suivi dans le cadre du CODIFFEMS

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) 0 €

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

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
35 776.00	39 739.90

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0	85 317.00	0	14 456.48

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : -0.22% /0.17%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1
-67 283.17 /-82 931.77

Durée apparente de la dette n-2/n-1 -20.13 /- 12.54

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

Pas de programme d'investissement

• **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur

0.10

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH)	1.27
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé)	20.14
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif)	0.40
- dont personnel médico-techniques	0
- dont personnel de rééducation	0.11
- dont personnels techniques ouvriers	4.77

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

Les effectifs sont stables, l'équipe dynamique et dans une recherche d'efficience et de qualité

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 3.69 %

Nombre moyen de jours de formation par agent : 2 jours

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 : 10 618

Taux d'occupation en n-1 : 85.33%

Derniers GMP/PMP validés : 766/165

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'établissement est adapté à l'accompagnement des personnes âgées, toutefois, son attractivité est limitée, car proche du centre urbain de Mayenne. Le territoire est très bien doté en place d'EHPAD. Il faudra envisager une réflexion sur son positionnement sur le territoire.

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points Forts :

L'EHPAD Saint-Laurent est un établissement quasiment neuf, qui a connu une année d'administration provisoire permettant de retrouver une trajectoire plus favorable qui reste à consolider. La qualité de ses équipements permet d'apporter un cadre de vie de qualité au résident accueilli.

L'EHPAD l'Aversale est un établissement à dimension familiale, très bien intégré dans la commune de LE PAS. Son taux d'occupation reste un point central pour permettre l'équilibre économique.

Points faibles :

La trajectoire de redressement de l'EHPAD Saint Laurent est à poursuivre. Une partie des capacités d'accueil de l'EHPAD reste inexploitées (106 places possibles pour 103 places installées, un studio des familles sous investissement).

L'offre de l'EHPAD l'Aversale se questionne au regard de l'offre sur l'ensemble du territoire, la démarche projet sera essentielle pour repenser avec les différents partenaires son offre sur le territoire.

La trajectoire financière de l'établissement reste à consolider également.

Ces deux établissements sont suivis par le CODIFFEMS.

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 :

DESAUNAY Aurélie, AAH, EHPAD Saint Laurent LEDUC Nathalie, ACH, EHPAD l'Aversale
