

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 :

Résidence Saint Louis (Bollezeele) et Résidence du Val d'Yser (Esquelbecq)

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Résidence Saint Louis de Bollezeele et Résidence du Val d'Yser d'Esquelbecq

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)

Classe normale : 3

Hors classe : 2,8

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Les établissements sont situés sur deux communes de Flandre maritime, proches de l'agglomération dunkerquoise et de la ville de St Omer. Les établissements sont à proximités d'axes autoroutiers.

L'environnement semi rural des établissements leur assure un environnement riche en partenariat avec plusieurs équipes mobiles du territoire (EMPG, EMSP), une filière gériatrique, des établissements de santé partenaire (CHD, CHRISO, polyclinique de Grand Synthe, HMZ...).

Les établissements sont actuellement intégrés à une coopération d'établissements de 8 membres en train d'évoluer vers un GCSMS. Ce groupement assure une mutualisation des astreintes de direction et des mutualisations d'achats.

Type de population accueillie :

Personnes âgées dépendantes, personnes âgées atteintes de troubles du comportement (pas d'unité fermée), personnes handicapées vieillissantes (partenariat avec un GCS spécialisé dans l'accompagnement d'établissement PA dans l'accueil des PHV), personnes âgées atteintes de pathologies psychiatriques (partenariat avec la psychiatrie de secteur pour le suivi)

Services autorisés et nombre de lits/places

Saint Louis : 79 places d'hébergement permanent ; 1 place d'hébergement temporaire (uniquement des chambres individuelles)

Val d'Yser : 41 places d'hébergement permanent (33 chambre individuelles, 4 chambres doubles)

Statut de l'établissement :

EHPAD publics autonomes

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Isabelle Druesne – Directrice EHPAD les Oyats – 18 rue de la République 59820 Gravelines
0328518450

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

Saint Louis : Pierre Marle (maire de la commune)

Val d'Yser : Didier Roussel (maire de la commune)

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Néant

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Les deux établissements, en direction commune, sont en situation financière dégradée. Ils ont fait l'objet d'un audit. Un modèle économique sera à travailler en lien avec les suites de l'audit. Par ailleurs, les établissements sont vieillissants. Une réflexion de rénovation sur un site unique sera à mener en lien avec les deux maires et la situation financière.

La complexité de la situation financière des établissements nécessite un directeur aguerri ayant une expérience dans le domaine. A noter que l'établissement bénéficie de la dynamique dans le cadre du GCSMS en cours de réflexion sur le territoire.

Enfin, bien que situés en Flandre maritime, de par leur proximité géographique, les deux EHPAD seront associés à une réflexion territoriale sur la Flandre intérieure visant à proposer un projet territorial répondant aux besoins.

Ces différentes dynamiques constituent des leviers sur lesquels s'appuyer pour redresser la situation des EHPAD.

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

Mme Dorothée GRAMMONT – ARS Hauts-de-France – Direction de l'Offre Médico-Sociale

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

Mme Dorothée GRAMMONT
Direction de l'offre médico-sociale
Responsable du pôle territorial du Nord
dorothee.grammont@ars.sante.fr

Service gestion des ressources humaines hospitalières
Direction de l'offre de soins
03 62 72 79 87
ARS-HDF-DIRECTEURS-FPH@ars.sante.fr

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :** OUI et mise à jour prévue sur juin 2024 sur les deux sites
- **Evaluation interne réalisée ou en cours :** dernière évaluation de 2017
- **Evaluation externe réalisée ou en cours :** Evaluation externe prévue à l'automne 2024 pour les deux établissements (accompagnement par un cabinet commun pour les deux sites dans préparation à l'évaluation et la mise à jour du projet d'établissement)

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

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

Bonne maîtrise du dialogue sociale :

Établissements de taille réduite avec beaucoup de gestion en direct d'équipe, un relationnel apaisé entre les agents la direction est à maintenir. Le travail avec les représentants du personnel est indispensable.

RH :

Gestion rapprochée de la masse salariale et des questions juridiques relatives à la gestion des ressources humaines

Finances :

Bonnes connaissances budgétaires et financières pour pouvoir gérer le contexte financier dégradé

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

- 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 faire partager, en définir les implications et les déclinaisons
- Capacités à négocier, à manager et gérer des situations difficiles
- 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 (positionnement au sein du territoire, projet d'établissement, politique financière...) :

Etablissements devant asseoir leur positionnement sur le territoire en intégrant davantage les mécanismes déjà occupés (coopération ; filière gériatrique ...) et à venir (CRT)

Nécessaire redressement des finances des établissements en lien avec les résultats de l'audit.

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

Gestion des deux sites en direct en lien avec les équipes administratives.

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

Participation à la mise en place du 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
Participation à l'élaboration d'un projet territorial Flandre intérieure

Principaux projets à conduire :

Redressement de la situation financière, co-construction du projet de GCSMS territorial et réflexion sur un projet de reconstruction commune.

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)

<https://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-hauts-de-france-2018-2028-1?parent=2365>

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

https://lenord.fr/jcms/prd1_277568/les-deliberations-relatives-aux-personnes-agees

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 d'établissement en renouvellement sur 2024 finalisé pour la première moitié d'année, accompagnement pas un cabinet extérieur

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

Etablissement sous convention tripartite depuis 2016

Négociation CPOM à finaliser pour 2025

Appartenance à une direction commune :

Objet : Entre Résidence Saint Louis et Résidence du Val d'Yser

Créé le : 1992

Nombre de membres : 2

Nombre total de sites et distance entre chacun :

2 sites (10km de distance)

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

GCMS Pass'Âge

Objet : Accompagnement des structures PA dans l'accompagnement des PHV ; création de liens et de coopération entre secteur PA et PH.

Coopération des EHPAD autonomes des Flandres (évolution vers GCMS en cours)

GCS BICO : participation au GCS de la blanchisserie inter hospitalière du CH de Calais pour l'entretien du linge plat et du linge de forme.

Autre forme de coopération (à préciser) :

Convention de coopération avec une EMPG, une EMH, une EMSP, la psychiatrie de secteur, les pharmacies locales (préparation des médicaments dans le cadre de la sécurisation du circuit du médicament)

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT**V – 1) Budgétaires****ST LOUIS**

- **Charges et recettes du résultat comptable**

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	590 271.89€	613 036.58€	560 037.83€
Groupe II	3 020 545,04€	3 140 262.29€	3 339 448.08€
Groupe III	413 373.93€	327 022.52€	327 120.21€
Total	4 024 190.86€	4 080 321.39€	4 226 606.12€

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	3 536 597.59€	3 716 813,15€	3 862 346.21€
Groupe II	199 943.43€	254 684.64€	312 627.44€
Groupe III	1 520,19€	5 000€	8 540,44
TOTAL	3 738 061,21€	3 976 497,79€	4 183 514,09€

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : 2 325 997,54€
- Montant du budget dépendance : 633 296,74€
- Montant du budget soins : 1 267 311,84€

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) : -43 092,03

Etablissement suivi en commission départemental et ayant perçu un montant de 300 000,00€ au titre de l'année 2023 et 333 832.00€ au titre de l'année 2024

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
35 951,6	0

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0	177688,29	0	0

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : 8%

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

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : 0 (absence d'emprunt)

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

Remplacement de l'appel-malade : 80 000€
 Evolution du système téléphonique (passage en téléphonie IP) : 24 000€
 Rénovation de la chaufferie : 300 000€
 Remplacement lits médicalisés : 10 000€
 Remplacement mobiliers de chambre (adaptables) : 8000€
 Rénovation des sols en balatum : à chiffrer

Val d'Yser

▪ Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	263 526,35€	229 172,44€	249 123,97€
Groupe II	1 524 232,79€	1483 935,51€	1 583 304,39€
Groupe III	244 385,41€	203 869,02€	251 110,85€
Total	2 032 144,55€	1 916 876,97€	2 083 539,21

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	1 621 980,3€	1738 038,4€	1 917 388,41€
Groupe II	121 847,43€	83 500€	75 564,42€
Groupe III	6 596€	5 000€	23 326,51€
Total	1 753 395,08€	1 826 534,4€	2 016 279,34€

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : 1 128 228€
- Montant du budget dépendance : 340 469,87€
- Montant du budget soins : 614 840,92€

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) : - 67 259,87 €

Etablissement suivi en commission départemental et ayant perçu un montant de 200 000,00€ au titre de l'année 2023 et 213 380,00€ au titre de l'année 2024

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
24 692,36€	9500€

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
133 000€	131 622,10 €	0	12

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : 2,44

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

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : 12 ans

Programmes d'investissement en cours ou programmé pour les trois prochaines années (à réévaluer en lien avec le projet de rénovation):

Remplacement de l'installation téléphonique (passage IP) = estimé à 7000€*
Renouvellement matériel buanderie = 10 000€ (7000€ déjà réalisé en 2022)
Renouvellement de lave-vaisselle : 6000€
Renouvellement de mobilier de chambre (adaptables) : 6000€
Renouvellement de lits : 10 000€
Renouvellement armoire froide : 3000€
Réfection des sols en balatum : chiffrage à effectuer

RESSOURCES HUMAINES

• **Saint Louis**

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur : 0,4

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 2,4

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 1 CS ; 5 ISG ; 16,5 ASH ; 12,8 AS

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 1 animatrice ; 5 AMP/AES

- dont personnels techniques ouvriers : 2,4 Techniques, 4 cuisiniers, 5 agents de plonge/service

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

Effectif stable sur l'établissement avec une majorité de titulaires ou de CDI.
Pyramide des âges en sablier 1 CLD. Plusieurs départs en retraite en prévision qui sont anticipés par des renforts CDD qui pourront se présenter sur les postes. Climat social apaisé et dialogue social fluide

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 12,6%

Taux de turn-over : 29%

Nombre moyen de jours de formation par agent : 1 jours de formation continue en moyenne par agent

• **Val d'Yser**

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur : 0

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 1,4

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 2,6 ISG, 9,5 AS ; 7 ASH ; 0,25 Psychologue

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 3 (1 animatrice, 2 AES)

- dont personnels techniques ouvriers : 3,8 cuisine (2 OP en production, 1,8 agent de service ; 0,6 agent technique (mis à disposition par la Résidence Saint Louis)

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

Pyramide des âges plutôt équilibrée même si des départs à la retraite prévus dans les années à venir. Effectifs stables avec une majorité de titulaires de la fonction publique.

Secteur rendant parfois difficile le recrutement de professionnel surtout sur les remplacements courts Pas de faisant fonction dans les soins.

Pas de coordination à ce jour suite à arrêt des missions de l'IDEC à sa demande.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 7% en 2023 ; 5,9% en 2022

Taux de turn-over : 30%

Nombre moyen de jours de formation par agent : 48 jours sur 2023 sur formation continue pour un effectif moyen de 31 agents soit 1,45 jours de formation par an par agent.

V – 2) Activité

St Louis :

Taux d'occupation en n-1 : 96,44%

Derniers GMP/PMP validés : 762 / 201 le 26/05/2021 ; nouvelle coupe en juin 2024 applicable dès 2025 - 720/228 convergence prévisionnelle 24 933,11€

Convergence tarifaire en cours : Oui

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 jouit d'une bonne réputation sur le secteur.

L'établissement ne dispose pas de secteur fermé mais accueille le tiers de ses résidents présentant des TC. L'établissement accueille aussi des PHV. La diversification des profils est ancienne et résulte d'une origine variée des résidents. Près de la moitié des résidents sont issus du dunkerquois.

L'établissement a des rapports réguliers avec le CH Dunkerque et le CH de la région de Saint-Omer. Il est inscrit dans les travaux de la filière gériatrique menée par la PGS. Il est partenaire de la psychiatrie de secteur, de l'EMPG, l'EMH et l'EMSP de secteur.

Etablissement proposant uniquement de l'hébergement classique. Dans le cadre du projet de rapprochement avec l'établissement partenaire, la spécialisation de l'accueil est une des pistes à explorer pour se démarquer sur le territoire.

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

Ancienneté du bâtiment entraînant un décalage dans les prestations par rapport à d'autres structures du secteur (taille des chambres réduites, pas de douches dans les chambres).

Val d'Yser

Taux d'occupation en n-1 : 93,2%

Derniers GMP/PMP validés : 688 / 185 (30/11/2021) coupe prévu premier semestre 2025

Convergence tarifaire en cours : non

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... :

Etablissement attirant 1/3 de résidents de l'environnement direct. Pour le reste résidents principalement issus du territoire de la communauté urbaine de Dunkerque. Beaucoup d'établissements présents alentours.

Etablissement jouissant d'une bonne réputation et dynamique.

Etablissement proposant uniquement de l'hébergement classique. Dans le cadre du projet de rapprochement avec l'établissement partenaire, la spécialisation de l'accueil est une des pistes à explorer pour se démarquer sur le territoire.

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

Etablissement commençant à souffrir de son âge et des prestations proposées en terme d'hébergement (absence de douches dans les chambres ; taille des chambres).

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

POINTS FORTS :

Les deux établissements sont très bien implantés dans leurs communes respectives avec de nombreux liens sur le territoire. Les équipes ainsi que les conseils d'administration ont pris conscience de la nécessité de faire évoluer l'offre pour sécuriser l'avenir des établissements. C'est la forme de cette évolution qui reste un point d'achoppement.

Le climat social est bon sur les deux sites. Les relations avec le personnel des différents services et les organes de représentation du personnel sont bonnes. Les sections syndicales des deux établissements sont des partenaires de travail sur lesquels il est possible de s'appuyer dans le cadre des projets structurels. Dans les deux établissements les effectifs sont à ce jour stables. Une politique volontariste de lutte contre l'emploi précaire est menée depuis 2018. De même la politique de formation et d'évolution professionnelle permet de fidéliser les agents. Les LDG sont à jours et revues régulièrement. Sur les deux établissements une politique de lutte contre les risques liés à l'activité physique couplé à des investissements en matériel a permis la réduction drastique des accidents du travail et favorise le maintien dans l'emploi des agents présentant des restrictions.

Restauration en production sur site avec un travail sur le sourcing local des produits et le développement des textures alimentaires est enclenché. La restauration reste un des points plébiscités par la population accueillie sur les deux sites.

Les deux établissements sont intégrés dans plusieurs dispositifs de coopération, le principal étant la coopération entre EHPAD autonomes 8 établissements et qui évolue actuellement vers la constitution d'un GCMS (accord des CA obtenus préalablement). Ce groupement permet une mutualisation des astreintes de direction et intervient aussi sur la mutualisation des moyens de formation et sur des

groupements d'achats ponctuels. L'établissement est partenaire de plusieurs équipes mobiles et les partenariats sont dynamiques.

POINTS FAIBLES

Les finances des établissements sont le point le plus critique. La trésorerie des deux sites est en tension quasi permanente. Des évolutions ont été amenées sur St Louis en passant par une habilitation partielle à l'aide sociale qui permet un rattrapage progressif du prix de journée revenu dans la moyenne basse du territoire. Sur le Val d'Yser le tarif est administré par le département, la taille de l'établissement ne permet pas actuellement un fonctionnement optimal. L'évolution importante des charges de personnels sur les deux derniers exercices a anéanti les efforts effectués sur les différents points de dépenses. Les établissements ont bénéficié du fonds d'urgence pour les EHPAD à hauteur de 300 000€ et 200 000€ au titre de l'année 2023 et 333 832.00 € et 213 380,00€ au titre de l'année 2024 et malgré cela le résultat est déficitaire. Les établissements ont été intégrés dans le dispositif AMI efficience porté par l'ARS Hauts-de-France, ce dispositif doit permettre d'arbitrer les pistes d'évolution pour les établissements.

Le vieillissement des bâtiments, la vétusté des installations et les limites rencontrés dans les prestations aujourd'hui proposées en terme hôtelier pèse sur l'attractivité des établissements. Même si les deux sites continuent à attirer de nouveaux candidats, ce point a été évoqué à plusieurs reprises par des personnes pour justifier d'écarter les résidences Val d'Yser et Saint Louis de leur choix d'EHPAD. Les dépenses de réparations et d'entretien reste élevées chaque année. Les difficultés financières limitent la capacité d'investissement.

Poste en direction commune nécessitant une bonne organisation et une adaptabilité constante. Les équipes administratives en relais ont été renforcées et formées pour se spécialiser sur les dernières années mais il manque de relais sur les sites au directeur pour certains sujets. De fait, une multiplication des tâches retarde parfois les projets.

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, EPRD et rapport financier de 3 dernières années

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Isabelle Druesne, directrice par intérim