

**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 :**

*Direction commune aux EHPAD de FORGES les EAUX, GAILLEFONTAINE et AUMALE*

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

**EHPAD « Fondation BEAUFILS » à Forges les eaux**  
**EHPAD « Résidence du Duc d'Aumale » à Aumale**  
**EHPAD « Résidence Lefebvre – Blondel-Dubus » à Gaillefontaine**

**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 Echelon fonctionnel

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

Les EHPAD se situent dans le pays de Bray et la Vallée de la Bresle. Ils sont distants de 25 KM pour les plus éloignés (Forges Aumale). Le poste de Directeur Général est posté sur Forges les eaux. Les trois établissements sont à moins d'une heure de route de Rouen et d'Amiens (proximité de l'autoroute A29), et à moins de 20 minutes de Neufchâtel en Bray. L'accès par le train est plus complexe, mais possible. Les communes d'Aumale et Forges les eaux possèdent un environnement commercial acceptable, un grand nombre d'association et des établissements scolaires allant de la maternel au collège (Lycée pour Forges). Il n'existe pas de logement de fonction, mais le parc locatif est important.

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées

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

EHPAD de Forges les eaux : 150 HP – 2 HT – 6 ADJ – Plateforme de répit  
EHPAD de Gaillefontaine : 60 HP  
EHPAD d'Aumale : 92 HP – 1 HT

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

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

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

**Christophe GUILARD**

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

EHPAD Forges les Eaux : Mme LESUEUR Christine – Maire de Forges les eaux et Vice-Présidente de la communauté de commune des 4 rivières  
EHPAD de Gaillefontaine : Mr HENRY Jean-Pierre – Maire de Gaillefontaine  
EHPAD d'Aumale : Mme LUCOT-AVRIL Virginie – Maire d'Aumale et Vice-Présidente du conseil départemental (A contacter en premier pour un rendez-vous car agenda très chargé)

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

- 1) Directeur Général
- 2) Directeur Adjoint – Directeur délégué sur Aumale & Gaillefontaine
- 3) 2 médecins coordonnateurs
- 4) 4 Cadres de santé dont une cadre supérieure de santé en charge du groupe cadre.
- 5° une équipe administrative (RH – Facturation – Comptabilité) sur chaque établissement.

## **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 EHPAD de la direction commune possèdent un taux d'occupation acceptable allant de 95 à 98,5%.

La DIRCOM possède 2 médecins coordonnateurs intégrés dans l'équipe de direction.

L'EHPAD de Gaillefontaine a bénéficié de travaux d'humanisation de 2019 à 2022 d'un montant de 3,2 M€. Petite structure de 60 lits, une attention particulière devra se faire au niveau de l'équilibre financier en cherchant à maintenir une CAF.

L'EHPAD de Forges les Eaux a débuté un projet d'humanisation de l'Unité Protégée avec la création d'un Pôle Alzheimer (Objectif de labélisation d'une PASA et d'une UHR). Le dépôt du permis de construire est en cours. Montant estimé des travaux à 1,2 M€. Une attention particulière devra se faire sur la trésorerie (Capacité de couverture limitée – compte 515)

L'EHPAD d'Aumale est engagé dans un projet d'humanisation des locaux par réemploi de locaux du 19<sup>ème</sup> S. Le projet a été validé par le CA et a obtenu un PAI par le CNSA. L'étude de faisabilité est terminée. Le GCSMO de Clermont de l'Oise est en charge de l'APS et l'APD. Le montant de l'investissement est évalué à 8,5 M€. - Les travaux pourront débuter dans le courant du 1er trimestre 2024.

La direction commune, créée en 2015, n'a pris son essor qu'en 2020. Plusieurs projets ont été réalisés dans un objectif de rapprocher les établissements sur des mutualisations de moyens matériels et humains (Plusieurs appels d'offre, mutualisation des formations, création d'un pool de remplacement, astreintes IDE de nuit, etc.). Une évolution des fonctions administratives sur la direction commune sera à réaliser dans un objectif d'économie d'échelle et d'efficience.

En corrélation avec la situation économique actuelle, une attention particulière devra être apportée à la situation financière des structures.

Sur la sphère RH, les établissements ont des difficultés de recrutement sur les métiers en tension. Une attention particulière devra être portée sur le maintien de bonnes relations avec les partenaires sociaux.

L'EHPAD de Forges les Eaux est porteur d'un GCSMS créé pour la mise en place d'une plateforme de répit (3 salariés). Ce GCSMS regroupe 9 EHPAD et 2 SAAD du territoire. Des projets de mutualisation de moyens sont en cours. Il serait important d'effectuer un rapprochement avec le GHT de Rouen. Le GCSMS accueillera en janvier 2023 le CLIC du pays de Bray dans le cadre de la mise en place des Maisons de l'Autonomie en Seine-Maritime, il s'agit d'un support uniquement administratif, le lien fonctionnel étant effectué par la direction de l'autonomie du département.

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

Christophe GUILARD  
7 Boulevard Nicolas THIESSE  
76440 Forges les eaux  
[directeur@ehpad-forgesleseaux.fr](mailto:directeur@ehpad-forgesleseaux.fr)  
06.74.05.07.29

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

Mme LEGENDRE Carine

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :**
  - Chaque établissement est doté d'un CVS (Elections à prévoir sur le dernier trimestre 2022 ou le premier trimestre 2023)
  - Présence d'un livret d'accueil sur chaque structure.
  - Présence d'un dossier de demande d'admission commun aux trois EHPAD (2022)
  - Présence d'une procédure de réalisation des projets personnalisés (2022)
  - Projets d'établissement en cours de rédaction sur Aumale et Forges les eaux. (Groupe de travail formé)
- **Evaluation interne réalisée ou en cours :**
  - Réalisation d'une évaluation interne sur chaque site : Aumale (2017) – Gaillefontaine (2020) – Forges les eaux (2021)
- **Evaluation externe réalisée ou en cours :**
  - Le calendrier des évaluations externes est fixé comme suit :
    - Aumale : 01/2024
    - Gaillefontaine : 01/2025
    - Forges les eaux : 01/2027

Une réflexion avec les directeurs du territoire est en cours concernant la mise en œuvre de la démarche.

  - Modification de la politique Qualité afin de répondre au nouveau référentiel de l'HAS (18 critères impératifs). A mettre en place.

## 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'un EHPAD autonome.

Participation à la conduite de travaux de rénovation d'un établissement.

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

Connaissance de la gestion des dotations non-affectées (Bois, droits de chasse, location de bien,) serait un plus.

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

Gestion budgétaire  
Gestion de la qualité  
Gestion RH/Management  
Capacité à déléguer  
Capacité à créer une synergie de travail  
Capacité à la négociation  
Charge de travail importante

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

Ces 3 Ehpad situés en milieu rural au Nord-est de Rouen (entre 45 et 75 km environ de Rouen selon les sites) sur un axe distant de 25 km entre les 2 Ehpad les plus éloignés. Ces Ehpad accueillent plus de 300 personnes âgées sur l'ensemble des 3 sites. Le site de Forges les Eaux est le plus important et propose l'offre la plus diversifiée (avec HP, HT, AJ et plateforme de répit).

L'objectif de la direction commune est de développer des mutualisations entre ces 3 Ehpad et de proposer des projets communs sur le territoire via notamment le GCSMS porté par l'Ehpad de Forges.

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

Un groupe de direction assiste le directeur dans ses décisions. Il est composé des deux médecins coordonnateurs, du cadre supérieur de santé et des deux directeurs.

Un comité directeur de la qualité définit la politique de la direction commune, relayée au sein des établissements par des comités de pilotage de la qualité.

Un CREX est présent sur la direction commune piloté par la pharmacienne de Forges les Eaux.

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

Les établissements sont membres :

GCSMS pour les personnes en perte d'autonomie dans le pays de Bray

Normandie @ santé

Qual'va

CPIAS

Participation au groupe de travail Gérontologique du CHU de Rouen

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

Effectifs conformes au CPOM sur les 3 établissements

Pilotage budgétaire par la direction. Utilisation de deux logiciels (CERIG & Berger Levraut avec Parapheur électronique)

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

Poursuite des projets d'humanisation des EHPAD de Forges les eaux et d'Aumale

Poursuivre les mutualisations au sein de la direction commune

Réorganisation de la fonction administrative au niveau de la DIRCOM dans un but d'efficience.

Développer des projets communs au territoire par le biais du GCSMS

Mettre en place la deuxième négociation du CPOM de Forges les Eaux

#### 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)**

Développer des organisations et pratiques permettant de structurer des parcours et favoriser le maintien à domicile en lien avec les ressources sanitaires, sociales et médico-sociales du territoire

Développer la qualité des accompagnements en associant les usagers et leur environnement social et familial

Adapter l'offre afin de répondre aux besoins et spécificités du public et renforcer l'efficacité

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

Ces Ehpad disposant d'une offre d'accueil de jour d'HT et de PFR contribuent à favoriser le maintien à domicile des personnes âgées de leur territoire. L'Ehpad de Forges porte un dispositif d'astreinte infirmière de nuit depuis 2019 (2 Ehpad de la DIRCOM, 1 Ehpad autonome et 1 FAM associatif) qui contribue à l'amélioration de la qualité de la prise en charge des personnes âgées et à la réduction du recours aux hospitalisations non programmées.

**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*

**Nouveaux projets d'établissement en cours de rédaction sur Forges les eaux et Aumale**

**Processus de réalisation à enclencher sur Gaillefontaine**

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

CPOM en cours de finalisation pour Gaillefontaine

Négociation des CPOM en 2023 concernant Forges et en 2025 concernant Aumale

**Appartenance à une direction commune :**

Objet : Mutualisation de moyens matériels et humains

Créé le : 01/09/2015

Nombre de membres : 3

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

3 sites sur un axe Forges Gaillefontaine Aumale distant environ de :

-25 km entre les Ehpad de Forges et Aumale

-10 km entre les Ehpad de Forges et Gaillefontaine

-17 km entre les Ehpad de Gaillefontaine et Aumale

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

Objet : GCSMS porteur de la plateforme de répit

Créé le :

Nombre de membres : 11 membres Ehpad et SAAD

**Autre forme de coopération (à préciser) :****V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT****V – 1) Budgétaires**

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I			
Groupe II			
Groupe III			
Groupe IV			
Total			

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I			
Groupe II			
Groupe III			

**Pour les EHPAD :**

**ERRD 2021 / EPRD 2022 (au 25/06/22)**

**Budget global de la DIRCOM pour 2021 de 17.219.005 €**

- Budget Global ;
  - o Forges les eaux : 9.290.516 € / 9.007.106 €
  - o Gaillefontaine : 3.255.681 € / 3.144.385 €
  - o Aumale : 4.672.808 € / 4.680.979 €
- Montant du budget hébergement :
  - o Forges les eaux : 4.190.833 € / 2.028.529 €
  - o Gaillefontaine : 1.402.091 € / 1.417.903 €
  - o Aumale : 2.096.913 € / 2.028.529 €
- Montant du budget dépendance :
  - o Forges les eaux : 969.150 € / 1.006.904 €
  - o Gaillefontaine : 490.732 € / 425.382 €
  - o Aumale : 674.357 € / 617.295 €
- Montant du budget soins :
  - o Forges les eaux : 4.130.533 € / 4.060.327 €
  - o Gaillefontaine : 1.362.858 € / 1.301.099 €
  - o Aumale : 1.901.537 € / 2.035.154 €

**Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux :**

- Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels :
- Montant du budget d'investissement :

**Commentaires sur la situation budgétaire :**

**Résultat comptable (n-1)**

**Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1)**

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

*Pour les dépenses :*

*Gaillefontaine (Fin des opérations de travaux) :*

<b>MONTANT DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>REMBOURSEMENT DE LA DETTE</b>
<b>411.531 €</b>	<b>48.500 €</b>

*Forges les Eaux :*

<b>MONTANT DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>REMBOURSEMENT DE LA DETTE</b>
<b>430.381 €</b>	<b>326.077 €</b>

*Aumale (2021) :*

<b>MONTANT DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>REMBOURSEMENT DE LA DETTE</b>
<b>86.274 €</b>	<b>95.797 €</b>

Pour les recettes :

Gaillefontaine :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
500 €	126.058 €	48.545 €	284.927 €

Forges les Eaux :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
	389.383 €		367.079 €

Aumale (2021) :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
20.572 €	403.781 €		

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute	n-2	n-1
Gaillefontaine	-1.65 %	11.02 %
Forges les eaux	5.73 %	6.09 %
Aumale	5.63 %	9.25 %

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

CAF	n-2	n-1
Gaillefontaine	-4.02 %	10.34 %
Forges les eaux	2.49 %	3.35 %
Aumale	5.14 %	8.74 %

**CAF ERRD 2021**

n-2/n-1

Durée apparente de la dette	n-2	n-1
Gaillefontaine	0	3.57
Forges les eaux	32.27	21.13
Aumale	2.28	1

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

--

• **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

	Forges les Eaux	Gaillefontaine	Aumale
<b>ETP médicaux</b> - dont médecin coordonnateur	1 Medeco 0.6 Pharmacien	0.2 Médecin 0.2 Pharmacien	0.5 Médecin
<b>ETP non médicaux</b> - dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH)	7	2.39	3.61
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé)	29.70 ASH 37 AS 0.90 Psy 10 IDE 0.20 KINE 1 Ergo 2 Prepa pharma	16.71 ASH 17 AS 0.2 psy 5 IDE 0.2 Kiné 0.2 ergo	24.04 ASH 23.05 AS 0.4 Psy 6 IDE 0.30 Kiné 1 Autre
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif)	3.70	2	2.6
- dont personnel médico-techniques			
- dont personnel de rééducation			
- dont personnels techniques ouvriers	21.85	5.50	8.80

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

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

**Taux d'absentéisme :**

**Taux de turn-over :**

**Nombre moyen de jours de formation par agent :**

**V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en 2021 :**

Etablissement	NB Journées	TO	GMP	PMP
Forges les eaux	52.846	96.52 %	738	243
Gaillefontaine	19.420	88 %	800	222
Aumale	23.814	88.78 %	737	234

Le taux d'occupation de Gaillefontaine correspond à la période de travaux, il est à ce jour de 99.5 % Pour Aumale, l'ouverture d'une unité de vie protégée a permis de porter le TO à 96 % (Prévisionnel 2022), néanmoins la configuration architecturale est aujourd'hui défavorable à un TO fort.

**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... :**

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

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

Les 3 Ehpad en direction commune représentent une offre médico-sociale conséquente sur ce territoire rural du pays de Bray et de la vallée de la Bresle sur le territoire du GHT de Rouen.

Des travaux de réhabilitation sont validés pour deux de ces Ehpad et doivent démarrer en 2023 pour Forges et 2024 pour Aumale.

La gestion en direction commune constitue un atout permettant de mutualiser de moyens matériels mais aussi humains pour certains postes, dans un contexte de tensions dans le recrutement de soignants.

## **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 :**

**Pour chaque établissement :**

**ERRD et compte de gestion 2020 & 2021**  
**EPRD 2022**  
**Budget primitif 2023**  
**CPOM**  
**Schéma de gouvernance**  
**Projet d'établissement de la Direction Commune**

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