

**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 autonome relevant de la fonction publique hospitalière fondé par 17 communes du secteur d'où la dénomination : « EHPAD intercommunal »

**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 pour un directeur CN  
2,8 pour un directeur HC

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

L'EHPAD est situé à DOUVRES la DELIVRANDE, ville de 5 000 habitants avec toutes les commodités de commerce, écoles, collèges et lycée et vie associative développée.  
A 15 minutes de CAEN en voiture et 3 km de la mer.  
Desservi par les transports en commun. Gare SNCF à 20 minutes. Aéroport à 30 minutes.  
Nombreuses pistes cyclables.

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées en perte d'autonomie avec troubles et pathologies liées à l'âge.

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

80 places d'hébergement permanent  
L'établissement est habilité à 100% à l'aide sociale

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

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

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

LE DIZES Gaëlle 02.31.37.29.73

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

Mme BERTON Françoise, Présidente du Conseil d'Administration et maire adjointe à la mairie de Langrune sur mer

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

Chef d'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)*

Le Calvados se distingue en Normandie par :

- Un taux d'équipement en places d'hébergement permanent pour 1000 habitants de plus de 75 ans supérieur au niveau régional et national ;
- Une insuffisance de places d'hébergement temporaire

Conformément aux enjeux du PRS et du schéma départemental, l'objectif est donc de :

- 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.

=> Permettre le maintien à domicile des personnes âgées : intégration et adaptation de l'offre dans le cadre de l'offre de répit du territoire

=> Prévenir, en premier lieu, les hospitalisations et faciliter les sorties

=> S'assurer de la mobilisation de l'ESMS dans l'organisation de l'offre à l'échelle du territoire de parcours de vie et de santé en répondant notamment aux appels à projets lancés par l'ARS et/ou le Conseil départemental

=> Développer les relations avec le GHT en s'inscrivant dans des actions

=> Poursuivre les démarches de coopération, collaboration entre les directeurs des EHPAD publics autonomes afin de répondre à un enjeu global d'organisation du territoire

- Adapter la prise en charge, notamment au travers du projet d'établissement et la formation des professionnels, au bon accompagnement de toutes les personnes âgées touchées par une MND.

- Favoriser l'accueil et l'accompagnement de populations spécifiques : personnes handicapées vieillissantes, personnes précaires, anciens détenus.

- Intégrer l'ensemble du personnel aux réflexions relatives à la prise en charge des résidents et veiller à l'appropriation des recommandations de bonnes pratiques et protocoles internes à l'établissement.

- Améliorer la qualité et la sécurité des parcours et des prises en charge, notamment avec l'évaluation HAS mais également dans le cadre d'une dynamique interne d'amélioration continue de la qualité incluant la prévention et la gestion des événements indésirables (protocoles formalisés, évaluation des pratiques professionnelles, analyses de processus et des risques, mise en œuvre de comité de retour d'expérience (CREX)...) mais également la promotion de la bientraitance.

Pour cela, les autorités travaillent avec les organismes gestionnaires à la transformation de l'offre existante vers des réponses plus graduées, plus inclusives et intégrées avec le renforcement de la coordination des acteurs et des services.

Le CPOM 2020-2024 de l'EHPAD de Douvres la Délivrande a été signé le 09 novembre 2020.

Le renouvellement du CPOM fera partie des travaux à mener avec le bilan des objectifs du premier contrat, de même que la poursuite du projet de reconstruction de l'EHPAD.

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

SANDRA LEFEVRE – Chargée de mission PA - Unité autonomie du Calvados de l'ARS  
EMILIE BEZIER – Adjointe au Chef de service Vie et Etablissement – Conseil départemental du Calvados

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

SANDRA LEFEVRE – Chargée de mission PA - Unité autonomie du Calvados de l'ARS

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre** : Les outils de la loi 2022-2 sont mis en place et actualisés. CPOM signé en 2020.
- **Evaluation interne réalisée ou en cours** : autoévaluation en cours avec le référentiel HAS 2022
- **Evaluation externe réalisée ou en cours** : évaluation réalisée en 2010. Prochaine évaluation prévue en juin 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...)

Finances publiques.

Management d'équipes.

Conduite du dialogue social.

Projets de coopération inter-établissements et services dans une organisation territorialisée.

Initiation et suivi d'un projet de construction/reconstruction d'ESMS

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

Connaissance du public accueilli et de la qualité des prestations attendues

Gestion et financement d'un Ehpad (EPRD – ERRD - analyse financière ....)

Ressources humaines, admissions, comptabilité, services logistiques (technique – cuisine centrale – bio-nettoyage)

Démarche qualité interne et externe

Conduite du changement / Développement de nouvelles organisations.

Conduite de projets opérationnels.

Connaissances du PRS de l'ARS et du schéma de l'autonomie du conseil départemental

Connaissances des travaux portés par le GHT Normandie Centre

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

Capacité à déléguer les tâches

Capacité à prendre des décisions

Capacité à définir des objectifs stratégiques

Capacité à porter des projets

Capacité à porter une politique managériale et assurer la gouvernance de l'établissement

Sens du dialogue social et capacité à fédérer

Capacité à s'insérer dans un réseau de partenariat avec des établissements et services sanitaires et médico-sociaux, dans l'objectif de la mise en œuvre d'une organisation territorialisée.

### 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 CPOM a été signé en novembre 2020 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Mise en œuvre du plan d'actions et des objectifs définis dans le CPOM et notamment la continuité de l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur dans le domaine des coopérations avec les professionnels médicaux, paramédicaux, sociaux du territoire et de l'aide aux aidants.

Mise à jour annuelle du plan bleu, canicule, grand froid, Darde, Dari, Légionellose, accessibilité, fiche sécurité Vigipirate, etc. ...

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

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

S'inscrire dans la mise en œuvre des réseaux et des filières gériatriques

Poursuivre la démarche d'ouverture et de collaboration avec le secteur sanitaire, sociale et médico-social

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

Mettre en œuvre la GPMC, suivi des effectifs autorisés, suivi de la masse salariale

Suivi des tableaux de bord mis en place (dépenses énergétiques – blanchisserie – produits d'entretien etc...)

Suivi des Etats de dépenses et de recettes

Conduite du dialogue social et accompagnement au changement (en lien avec la reconstruction de l'EHPAD et offre nouvelle actée par les autorités)

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

Evaluation externe en 2024 et projet d'établissement en parallèle

Projet de reconstruction d'un nouvel EHPAD à poursuivre. A ce jour, achat du foncier à finaliser et programme technique rédigé. Reconstruction à neuf sur un terrain en face de l'EHPAD actuel : 80 places d'hébergement permanent avec PASA et 6 places d'accueil de jour.

Mise en œuvre du plan d'actions et des objectifs définis dans le CPOM et réalisation du bilan

Collaboration avec les autres EHPADS publics 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)

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.

=> Permettre le maintien à domicile des personnes âgées : intégration et adaptation de l'offre dans le cadre de l'offre de répit du territoire

=> Prévenir, en premier lieu, les hospitalisations et faciliter les sorties

=> S'assurer de la mobilisation de l'ESMS dans l'organisation de l'offre à l'échelle du territoire de parcours de vie et de santé en répondant notamment aux appels à projets lancés par l'ARS et/ou le Conseil départemental

=> Développer les relations avec le GHT en s'inscrivant dans des actions

=> Poursuivre les démarches de coopération, collaboration entre les directeurs des EHPAD publics autonomes afin de répondre à un enjeu global d'organisation du territoire

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

Développement de partenariats et de projets notamment dans le cadre de l'aide aux aidants et la qualité des accompagnements (prévention de la perte d'autonomie et promotion de la santé...)

Développement des compétences des agents en lien avec la mise en œuvre des recommandations de bonnes pratiques professionnelles

#### Objectifs du Schéma départemental (préciser si PA, PH ou protection de l'enfance) et situation de l'établissement au regard de ces priorités

Actions du schéma départemental de l'autonomie 2019-2023

=> Développer d'autres formes d'hébergement afin de promouvoir le répit

=> Rénover son parc immobilier afin d'améliorer les conditions d'accueil des résidents

=> Promouvoir des actions innovantes sur son territoire

#### 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 à réactualiser en fonction de l'auto-évaluation HAS.

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

CPOM signé en 2020. Renouvellement à préparer en 2024

Signé pour la période de 2020-2024.

**Appartenance à une direction commune :**

Sans Objet :

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

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

création d'un GCSMS en cours avec d'autres EHPADs publics du territoire

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

Réseau médico-social dynamique avec rencontres régulières (autres EHPADs publics et structures handicap du territoire)  
Etablissement membre du GCS Axsanté  
Nombreuses conventions avec les différents intervenants du secteur pour les soins (HAD, UMPSA, astreintes IDE de nuit...)

**V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT**

**V – 1) Budgétaires**

- Charges et recettes du résultat comptable

*Tableau : dernier compte administratif*

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF 2020	EPRD 2021	COMPTE ADMINISTRATIF 2021
Groupe I	344 142.63	378 000.00	373 155.09
Groupe II	2 325 914.90	2 630 143.58	2 634 210.12
Groupe III	424 949.89	290 685.00	254 318.81
Total	3 095 007.42	3 298 828.58	3 261 684.02

RECETTES	COMPTE FINANCIER 2020	EPRD 2021	COMPTE FINANCIER 2021
Groupe I	3 066 862.90	3 205 316.79	3 238 677.52
Groupe II	95 533.98	42 700.00	88 045.82
Groupe III	8 067.67	50 811.79	18 100.01
Total	3 170 464.55	3 298 828.58	3 344 823.35

*(Montant par titre en M€)*

**Pour les EHPAD :**

- Montant du budget hébergement 2022 : 1 635 503.26 €
- Montant du budget dépendance 2022 : 594 000.00 €
- Montant du budget soins 2022 : 1 305 793.21 €

**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 2021 : + 83 139.33 €**

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

- **Plan de financement de l'exercice 2022 :**

*Pour les dépenses :*

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
50 504.00	82 000.00

*Pour les recettes :*

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0	115 000.00	475 818.00	2 837 998.83

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2/n-1 : 2020 : 12.01% ; 2021 : 6.19%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 pour 2020 : 30 205.44 € ; pour 2021 : 36 429.41 €

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : 1.76 pour 2020 et 2.71 pour 2021

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

Projet de reconstruction à neuf de l'EHPAD

- **Les ressources humaines**

*(ETP des personnels - Source SAE)*

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur 0.25 ETP

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 1.80 ETP adjoints des cadres + 1 ETP adjoint administratif

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) 0.75 ETP IDEC



4.5 ETP IDE  
15.12 ETP AS  
17.45 ETP ASH

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 1 ETP AES
- dont personnel médico-techniques
- dont personnel de rééducation
- dont personnels techniques ouvriers : 2 ETP

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

Effectif stable et fidèle à l'établissement.

L'EHPAD de DOUVRES présente une configuration de la pyramide des âges dite en « pelote de laine ». En effet, le groupe des plus de 45 ans (21 professionnelles) est séparé du groupe des moins de 36 ans (29 professionnels) par une strate numériquement plus resserrée (9 professionnelles de 36 à 45 ans).

Cette configuration de la pyramide des âges, présentant une base large et un sommet plus étroit est souvent analysée comme la « pyramide idéale » par les spécialistes du management et de la gestion prévisionnelle des effectifs.

Recrutement pour des postes de remplacement plus ou moins facile en fonction des périodes mais visant à s'améliorer.

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

**Taux d'absentéisme : 8.81%**

**Taux de turn-over : 31%**

**Nombre moyen de jours de formation par agent :** dynamique d'accès à la formation intégrée dans la politique de l'établissement aussi bien en terme de formation continue que dans l'évolution professionnelle des agents.

**V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 : 28 553**

**Taux d'occupation en n-1 : 97.78 %**

**Derniers GMP/PMP validés :** GMP : 696 en 2019 ; PMP 208 en 2019

**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... :**

Seul établissement public du secteur de la Côte de Nacre. Etablissement public le plus proche est situé à CAEN.

Partenariat avec des EHPADs associatifs du secteur, notamment dans le cadre des appels à projets. Réseau professionnel dynamique.

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

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

L'absence de temps de psychologue voire ergothérapeute est un point faible à ce jour. Toutefois, la renégociation du CPOM pour 2025 doit pouvoir intégrer des crédits pour le financement de ces temps afin d'étoffer la pluridisciplinarité de l'équipe.

En terme professionnel, l'établissement est inscrit dans un réseau professionnel dynamique. Le projet de reconstruction donne des perspectives et des projets qui contribuent à la motivation des équipes.

En terme de qualité de vie, l'établissement est situé dans un secteur géographique très agréable proche du bord de mer et de l'agglomération caennaise.

## **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 :**

Gaëlle LE DIZES, Directrice

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