

**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 Résidence Ker Joseph  
Rue de l'avenir  
35219 PIPRIAC

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

**Cotation de la part fonctions de la PFR :**

Classe normale : 3  
Hors classe : 2.8

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

Pipriac est une commune se trouvant au sein du Pays de Redon Agglomération, comprenant environ 66 000 habitants. La commune, qui comprend environ 3 600 habitants, se situe au sud-ouest du département d'Ille-et-Vilaine, à 22 kilomètres de Redon, 23 kilomètres de Bain de Bretagne, 50 kilomètres de Rennes, 80 kilomètres de Vannes et de Nantes.  
La commune est située au sein du territoire de santé « Haute Bretagne ».

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées de plus de 60 ans

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

82 places d'hébergement permanent (EHPAD) dont une unité de vie protégée de 14 places ;  
3 places d'hébergement temporaire (EHPAD) ;  
52 places de Service de Soins infirmiers à Domicile (SSIAD)

**Statut de l'établissement :**

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

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

Directeur : Anne MAZEREAU (jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2023) : direction.kerjoseph@orange.fr

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

Franck PICHOT, président du conseil d'administration, maire de la commune de Pipriac et Conseiller Départemental d'Ille-et-Vilaine.

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

**Directeur :** Anne MAZEREAU  
**Infirmière coordinatrice :** Corinne Chevalier

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

(à remplir par le représentant de l'Etat dans le département)

### Contexte

La Résidence Ker Joseph dispose d'une offre d'EHPAD et de SSIAD.  
Il relève de la filière gériatrique du Centre Hospitalier Intercommunal Redon Carentoir.  
Le SSIAD est en réflexion sur la création d'un service autonomie avec des places de SAAD dans l'attente de la publication du décret sur ce sujet fin juin.  
Le parcours des usagers sur le territoire est travaillé entre l'EHPAD et le SSIAD.  
Il est situé sur le périmètre géographique d'intervention de l'association Hospitalisation à Domicile HAD 35.  
Il est membre du GCSMS Noésis.

Tous les postes sont pourvus sur la résidence. L'équipe pluridisciplinaire est au complet :

- médecin coordonnateur : 60 %
- ergothérapeute : 40 %
- psychologue : 40 %
- kiné salarié : 50 %
- qualitatif : 30 %
- diététicien : 1 jour par mois.

Le CPOM médicosocial couvre la période 2020-2025.

Le PMP en 2019 est de 215.

Le GMP en 2019 est de 794.

Une Maison de Santé Pluridisciplinaire au sein de la commune.

Une MSP environnement à Bain de Bretagne.

A proximité est projetée l'ouverture d'un centre de santé à Langon.

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

Jean-Carol FOUCAULT – Responsable pôle hospitalier à la délégation départementale d'Ille-et-Vilaine de l'ARS Bretagne.

### **Personne à contacter dans les services de l'Etat compétents :**

Jean-Carol FOUCAULT – Responsable pôle hospitalier à la délégation départementale d'Ille-et-Vilaine de l'ARS Bretagne.

- **Outils de la loi du 02/01/2002 mis en œuvre** : le projet d'établissement a été rédigé pour le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Une démarche qualité a été impulsée suite à son élaboration. Un comité qualité est existant. La qualitiennne assure la dynamique qualité sur la résidence.
- Evaluation externe effectuée en 2014. Score 89%. Autorisation renouvelée en 2017.
- Programmation nouvelle évaluation : prochaine évaluation programmée en 2023 (une demande de report a été formulée)

## PROFIL DU CANDIDAT

**Profil du candidat attendu par le représentant de l'Etat dans le département au regard des caractéristiques du poste établi en liaison avec le président du conseil de surveillance :**

*(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 :**

- Un travail de partenariat, notamment avec les acteurs sanitaires, ambulatoires et médico-sociaux du périmètre ;
- Une rigueur dans le suivi budgétaire et financier des établissements ;
- Une conduite du dialogue social et une aptitude à mener des actions pour maintenir un bon climat social dans l'établissement.

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

- Connaissances budgétaires et financière des établissements ;
- Connaissances des modes de gestion du secteur hospitalier public ;
- Connaissances approfondies des politiques sanitaires et sociales ;
- Connaissance des populations et de leurs attentes ;
- Techniques de conduite du changement, de gestion de projets et de programmes.

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

- Connaissances managériales, sens de l'écoute, compétences relationnelles avec les familles, les résidents, sens de l'organisation, résolution de problèmes, d'incidents indésirables, participation aux réseaux locaux ;
- Savoir appliquer et faire appliquer le cadre législatif et réglementaire et les grandes priorités sanitaires, médico-sociales et sociales nationales et territoriales ;
- Avoir une vision stratégique des évolutions du système sanitaire, social et médico-social et savoir positionner l'établissement dans des réseaux de santé publique ou médico-sociaux au sein du territoire ;
- Savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement ;
- Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons ;
- Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes ;
- Savoir adapter son établissement aux contraintes financières dans un objectif de maintien de la qualité des prestations et des conditions de vie au travail des agents ;
- Savoir susciter l'adhésion des équipes en interne comme de celui des partenaires en externe ;
- Avoir une aptitude confirmée au dialogue social ;
- Savoir être attentif et prendre en compte les attentes des usagers et des familles.

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

Mettre en œuvre le projet d'établissement englobant l'ensemble des offres le composant.

Mettre en œuvre les actions du CPOM.

Assurer la continuité d'activité des autorisations de l'établissement, notamment dans un contexte de réforme des SSIAD.

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

Un médecin coordonnateur et une infirmière coordinatrice.

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

Participer aux filières de soins, notamment dans le cadre de la filière gériatrique portée par le Centre Hospitalier Intercommunal Redon-Carentoir et des établissements relevant de la Filière Gériatrique de l'Agglomération Rennaise si la situation le justifie.

Poursuivre les coopérations avec les établissements de santé environnants.

Envisager des mutualisations avec les autres EHPAD.

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

Favoriser l'attractivité des personnels médicaux et non médicaux.

Maintenir la situation financière de l'établissement et mener des actions pour maintenir un bon climat social dans l'établissement.

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

- Continuer la mise en œuvre des actions fixées dans le CPOM ;
- Evaluation de l'EHPAD à mener en 2023 (demande de report formulée au regard du départ de la direction)
- Renouvellement du CPOM en 2025 ;
- Poursuivre les coopérations et l'ouverture de l'établissement sur son territoire ;
- Assurer la gouvernance intégrant le pilotage d'un projet d'établissement.

#### 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 Départemental
- 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)

Participer aux travaux menés par la filière gériatrique du Centre Hospitalier Intercommunal Redon-Car entoir.  
Participer aux filières de soins, notamment dans le cadre du Groupement Hospitalier de Territoire Haute Bretagne.

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

Sécuriser la présence médicale, paramédicale et rééducative en œuvrant conjointement avec les établissements environnants, qu'ils soient sanitaires ou médico sociaux.  
Renforcer les coopérations avec les professionnels de santé de ville.

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

Le schéma départemental des PA en ligne est sur la période 2015-2019. Le schéma est en cours de révision.

##### Objectifs du PDAHI et situation de l'établissement au regard de ces priorités

Le PDALHPD 35 (2017-2022) est la fusion du PDALPD et du PDAHI.

##### Projet d'établissement :

*Démarches, état de réalisation, organisation et pilotage de la démarche*

##### Projet d'établissement 2020-2024.

Deux finalités principales du projet sont :

- Clarifier le positionnement institutionnel de la structure et indiquer les évolutions en termes de public et de missions.
- Donner des repères aux professionnels dans l'exercice de leur activité et conduire l'évolution des pratiques et de la structure dans son ensemble.

Le document est à la disposition des candidats.

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

Renouvellement du CPOM médico-social en 2025.

##### Appartenance à une direction commune :

Non

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

Non concerné.

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

Oui

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

#### ▪ Charges et recettes du résultat comptable

En global

CHARGES	CA 2021	CA 2022
exploitation	715 038.88	734 267.73
Personnel	3 587 738.51	3 927 778.38
Structure	394 262.23	500 635.27
<b>Total</b>	<b>4 697 039.62</b>	<b>5 162 681.38</b>

RECETTES	CA 2021	CA 2022
Produits de la tarification	4 281 993.92	4 353 551.68
Autres produits relatifs à l'exploitation	369 056.04	454 801.85
Autres produits	3 518.98	3 107.2
<b>Total</b>	<b>4 654 568.94</b>	<b>4 811 460.73</b>

<b>RESULTAT</b>	Déficit de 42 470.68 €	Déficit de 351 220 €
-----------------	------------------------	----------------------

Détail des produits de la tarification :

	CA 2021	CA 2022
Produits assurance maladie	1 875 753,07	1 864 456,73
Produits à la charge du département	583 619,36	598 011,47
Produits à la charge de l'usager	1 822 621,49	1 891 083,48

Budget SSIAD

CHARGES	CA 2021	CA 2022
Charges d'exploitation courante	36 063,63	28 439,80
Charges de personnel	823 818,91	848 176,62
Charges de structures	38 406,60	43 447,38
<b>Total</b>	<b>898 289,14</b>	<b>920 063,80</b>

RECETTES	CA 2021	CA 2022
Produits de la tarification	781 665,64	864 933,33
Autres produits relatifs à l'exploitation	2 637,16	1 573,52
Autres produits	800,00	190,50
<b>Total</b>	<b>785 102,80</b>	<b>866 697,35</b>

<b>Résultat</b>	<b>-113 186,34</b>	<b>- 53 366,45</b>
-----------------	--------------------	--------------------

Commentaires sur la situation budgétaire :

La situation budgétaire de l'EHPAD se dégrade en 2022, compte tenu des revalorisations salariales (Séguir, point d'indice), d'une hausse de l'absentéisme (congrés maternités non pris en charge par l'assurance), des réorganisations de ressources humaines et d'une activité en baisse en 2022. La trésorerie est en flux tendu.  
Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) : (2022) Pas de provision créée

▪ **Plan de financement de l'exercice « 2022 »**

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
294 K€	70 K€

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
1 068 304.12€	215 897.73 € €	110 245.04	

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute 2022 : - 2.09 % (contre 1.14 % en 2021).  
Taux de CAF 2022 : - 3.34 % (contre 0.86 % en 2021).  
Indépendance financière 2022 : 26.97 % en 2022 (contre 28.11 % en 2021).  
Durée apparente de la dette 2022 : - 7.21 % (contre 30.52 % en 2021)

Prélèvement au fonds de roulement CA : 406 880.45 €.  
Nombre de jour de trésorerie au 31/12/2022 : 14.57 jours.

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

Compte tenu de la situation actuelle, l'établissement s'est engagé à limiter les investissements. L'établissement a bénéficié d'une aide dans le cadre Plan d'Aide à l'Investissement en 2021 de 441 000 €, pour des travaux d'amélioration des performances énergétiques (d'un montant de 2 000 000 €). Ces travaux sont pour l'heure mis en attente le temps de stabiliser les dépenses de fonctionnement et assainir la situation budgétaire de la résidence.

• **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE) **Total ETP :**

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur : 0.6

**ETP non médicaux :**

- dont personnels de direction et administratifs : 4  
- dont personnels des services de soins : (dont cadres de santé) : 40.4  
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif)  
- dont personnel médico-techniques : 18  
- dont personnel de rééducation : 0.90  
- dont personnels techniques ouvriers 2

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

Dans un contexte de difficultés croissantes d'attractivité sur les postes médicaux et paramédicaux, la résidence a mis en place une procédure dégradée interne. Elle fait ponctuellement appel à l'intérim pour palier des problèmes ponctuels d'absentéisme. A cette heure, il n'y a pas de difficultés majeures de recrutement.

L'établissement bénéficie de temps partagés avec le CHIRC (IDE hygiéniste, kinésithérapeute) et d'une couverture astreinte IDE de nuit avec le CH de Bain de Bretagne.

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

- en 2022 : 132 arrêts générant 2 905 journées, (contre 111 arrêts générant 3 311 journées d'absentéisme en 2021. Taux d'absentéisme 2022 de 9% environ.  
- 54 agents ont bénéficié d'une formation en 2021.  
- une masse salariale en hausse de 9.47 % entre 2021 (3 587 738 €) et 2022 (3927 778 €)

## V – 2) Activité

- Activité hébergement permanent

	2021	2022
Nombre de lits	82	82
Journées prévisionnelles	29 565	29 565
Journées réalisées	29 160	28 236
Taux d'occupation	98.63 %	95.50 %

- Activité Hébergement temporaire

	2021	2022
Nombre de lits	3	3
Journées prévisionnelles	1 095	1 095
Journées réalisées	816	984
Taux d'occupation	74.52 %	89.86 %

**Derniers GMP/PMP validés : 794 / 215**

**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 dont la commune d'implantation est située en zone d'intervention prioritaire tel que prévoit le zonage ambulatoire arrêté par le DG ARS.  
La localisation au sud du département et les activités déployées amène des coopérations avec les établissements adresseurs et les structures médico sociales environnantes.  
Dans ce cadre et dans une logique de parcours au bénéfice de la personne âgée, qu'elle soit accueillie en établissement ou prise en charge à domicile, il convient d'intensifier les partenariats publics et privés.

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

Ce jour l'établissement dispose d'une offre d'hébergement en EHPAD adaptée au territoire et à ses besoins. Le service SSIAD est un vrai atout dans le taux d'occupation des places d'hébergement temporaire.  
Les enjeux d'attractivité de ressources médicales et paramédicales prennent une place croissante.  
Afin de poursuivre une offre au service des patients du territoire, l'attractivité de l'établissement les coopérations revêtent un intérêt majeur.

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

Spécificité de l'établissement : L'établissement dispose d'une offre d'hébergement en EHPAD importante et d'une activité SSIAD.  
Situé au sein d'un territoire où la démographie médicale et paramédicale est fragile, les enjeux d'attractivité de ressources médicales et paramédicales prennent une place croissante.  
Afin de poursuivre une offre au service des personnes âgées du territoire, les coopérations revêtent un intérêt majeur.

## 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, compte administratif n-1

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

Jean-Carol FOUCAULT – Responsable pôle hospitalier à la délégation départementale d'Ille-et-Vilaine de l'ARS Bretagne.