

**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 « Le Clos des Grands Chênes »  
Etablissement public autonome, sous statut de la Fonction Publique Hospitalière

**Préciser les établissements concernés :**

**EHPAD Le Clos des Grands Chênes** – Rue du Pont Augan – 56150 BAUD

**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)*

Directeur d'Etablissement Sanitaire, Social et Médico-Social, Classe normale ou Hors Classe

- Classe normale : 3
- Hors classe : 2,8

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

Baud est située dans le département du Morbihan, en Bretagne. La commune compte 6242 habitants au recensement INSEE de 2019.  
Baud est située au sud de Pontivy (24,9 km), au nord-ouest de Vannes (39,6 km) et au nord-est de Lorient (35,2 km). La commune est rattachée à l'EPCI Baud Communauté. Elle se trouve au croisement de deux axes routiers importants : la voie expresso reliant Rennes à Lorient (RN 24) et l'axe Auray - Pontivy.

**Type de population accueillie :**

Personnes Agées Dépendantes

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

**EHPAD Le Clos des Grands Chênes** : 81 places dont 80 en hébergement permanent et 1 place en hébergement temporaire

**Statut de l'établissement :**

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

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

Madame Stéphanie PORTANGUEN

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

Mme La Maire Pascale GILLET

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

Directeur + médecin coordonnateur + cadre de santé

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

L'établissement compte 81 places, (80 places d'hébergement permanent et 1 place d'hébergement temporaire), dont 13 places d'unité de vie protégée pour les personnes désorientées.

Le CPOM a été signé à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Son renouvellement est programmé en 2024.

Le GMP et le PMP ont été validés en 2017, respectivement à 746 et 191. Ils seront actualisés en 2024.

L'évaluation médico-sociale est fixée au 1<sup>er</sup> trimestre 2024. Le rapport d'évaluation est attendu pour le 31 mars 2024 afin de rester en cohérence avec la négociation du CPOM.

Le projet d'établissement a été actualisé et finalisé depuis la fin du mois d'octobre 2022.

Le DUERP est en cours de finalisation et fera l'objet d'une restitution en octobre 2023.

Le taux d'absentéisme à l'EHPAD est de 14,87% en 2022.

Un GCSMS a été mis en place entre les EHPAD publics autonomes du département du Morbihan depuis le début de l'année 2019. L'EHPAD de BAUD en est membre. Ce groupement a pour objet de :

- optimiser l'accompagnement des publics dans une démarche de qualité au regard des évolutions réglementaires,
- promouvoir les actions visant l'amélioration continue de la qualité notamment par la mise en œuvre de méthodologies d'évaluation communes,
- être un interlocuteur privilégié des partenaires du territoire, notamment en favorisant les démarches de coopération et de complémentarité avec les acteurs des filières personnes âgées (GHT, GCS, ...),
- anticiper l'évolution des missions des établissements ou services médico-sociaux au regard des profils des personnes accueillies (poly pathologies, maladie d'Alzheimer, personnes souffrants de pathologies mentales, personnes handicapées vieillissantes, ...) en mutualisant et en renforçant les moyens et les compétences spécifiques,
- promouvoir une stratégie d'établissements publics,
- être force de proposition au niveau des autorités compétentes (ARS et conseil départemental).

Des coopérations avec les EHPAD de Crédin et de Noyal-Pontivy existent d'ores et déjà sous la forme de partage de personnel, d'achats et de projets communs.

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

Coralie MAHE – chargée de mission Pôle personnes âgées - DD ARS 56

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

Cédric LABBAY – responsable Pôle personnes âgées – DD ARS 56 et Coralie MAHE – chargée de mission – DD ARS 56

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : OUI**
- **Evaluation interne réalisée: 07/2018**
- **Evaluation externe réalisée: 01/2015**

## 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 :**

- Rigueur dans le suivi budgétaire et financier des établissements,
- Conduite du dialogue social et aptitude à mener des actions pour maintenir un bon climat social dans l'établissement,
- Travail de coopération et mutualisation notamment dans le cadre du GCSMS mis en place dans le département et en lien avec les établissements sanitaires de proximité, notamment les services du Centre Hospitalier du Centre Bretagne (CHCB) ainsi que le service de psychiatrie du Centre Hospitalier de Plouguernevel, une collaboration plus étroite avec les services d'Hospitalisation à Domicile, les soins palliatifs ainsi que l'équipe mobile de gériatrie du CHCB.

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

- Connaissances dans le domaine de la santé publique,
- Connaissances approfondies des politiques sanitaires et sociales,
- Connaissances budgétaires,
- Connaissances des modes de gestion du secteur hospitalier public,
- Connaissance des populations et de leurs attentes,
- Techniques de conduite du changement, de gestion de projets, de négociation et de gestion de conflits.

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

- 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 se positionner 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,
- Savoir se diriger dans un environnement complexe,
- Savoir être attentif et prendre en compte les attentes des usagers.

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

- Renforcer les coopérations et les mutualisations dans le cadre du GCSMS et particulièrement avec les autres établissements médico-sociaux du secteur (Crédin et Noyal-Pontivy),
- Poursuivre l'ouverture de l'établissement sur son territoire, en lien avec les établissements sanitaires de proximité, notamment les services du Centre Hospitalier du Centre Bretagne (CHCB) ainsi que le service de psychiatrie du Centre Hospitalier de Plouguernevel, une collaboration plus étroite avec les services d'Hospitalisation à Domicile, les soins palliatifs ainsi que l'équipe mobile de gériatrie du CHCB,
- Poursuivre le partenariat avec l'Espace Autonomie Santé et les filières gériatriques.

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

- Maintenir un bon climat social (qualité de vie au travail, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, fidélisation des personnels, maintien d'un bon climat social dans l'établissement),
- Sécuriser les organisations et favoriser l'attractivité des métiers,
- Maitrise des équilibres financiers,
- Mener l'évaluation médico-sociale,
- Renouveler le CPOM de l'établissement,
- Anticiper la gestion des risques.

#### 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)**

Inscription dans la filière gériatrique

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

Négociation du CPOM programmée en 2024

**Appartenance à une direction commune : en cours de structuration :**

Un projet de direction commune entre les 3 EHPAD de Baud, Noyal Pontivy et Crédin est en cours d'élaboration avec l'appui d'un organisme de conseil.

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

Le GCSMS du Morbihan a été créé en 2019 ; il a pour objet de :

- optimiser l'accompagnement des publics dans une démarche de qualité au regard des évolutions réglementaires,
- promouvoir les actions visant l'amélioration continue de la qualité notamment par la mise en œuvre de méthodologies d'évaluation communes
- être un interlocuteur privilégié des partenaires du territoire, notamment en favorisant les démarches de coopération et de complémentarité avec les acteurs des filières personnes âgées (GHT, GCS, ...),
- anticiper l'évolution des missions des établissements ou services médico-sociaux au regard des profils des personnes accueillies (poly pathologies, maladie d'Alzheimer, personnes souffrants de pathologies mentales, personnes handicapées vieillissantes, ...) en mutualisant et en renforçant les moyens et les compétences spécifiques,
- promouvoir une stratégie d'établissements publics,
- être force de proposition au niveau des autorités compétentes (ARS et conseil départemental).

Nombre de membres : 19 EHPAD membres

**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	ERRD 2021 (n-2)	ERRD 2022 (n-1)	EPRD 2023 (n-1)
Groupe I	535 612,60 €	559 832,52 €	563 900,00 €
Groupe II	3 139 582,28 €	3 425 674,96 €	3 485 460,84 €
Groupe III	827 009,68 €	709 899,43 €	843 304,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>4 502 204,56 €</b>	<b>4 695 406,91 €</b>	<b>4 892 664,84 €</b>

RECETTES	ERRD 2021 (n-2)	ERRD 2022 (n-1)	EPRD 2023 (n-1)
Groupe I	4 083 084,58 €	4 258 571,61 €	4 275 614,95 €
Groupe II	282 320,66 €	303 325,35 €	274 000,00 €
Groupe III	66 519,33 €	70 174,85 €	146 631,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>4 431 924,57 €</b>	<b>4 632 071,81 €</b>	<b>4 696 246,35 €</b>

(Montant par titre en €)

2022	Dépenses	Recettes	Résultat
Budget hébergement	2 121 846,61 €	2 184 796,27 €	62 949,66 €
Budget dépendance	753 897,18 €	746 248,86 €	-7 648,32
Budget soins	1 819 663,12 €	1 701 026,68 €	-118 636,44

### Commentaires sur la situation budgétaire :

#### Résultat comptable (n-1) :

L'EHPAD « Le Clos des Grands Chênes » présente un déficit en 2022 à hauteur de 63 335,10 €.

A noter un résultat prévisionnel déficitaire en 2023 de l'ordre de 196 418,49 €. L'établissement explique le déficit par des augmentations significatives de charges de personnel partiellement compensées, un absentéisme important depuis la crise sanitaire et une inflation qui pèse sur les dépenses courantes. Enfin les frais financiers sont en forte augmentation du fait d'un emprunt PLS dont le taux d'intérêt est indexé sur le taux du livret A.

La CAF, de 283 768,31€ est insuffisante pour couvrir les remboursements en capital (300 254,89€). La situation financière se dégrade avec un déficit qui perdure depuis 2 exercices.

Au 31/12/2022, l'EHPAD disposait de 59,31 jours de trésorerie.

L'indépendance financière s'élève à 65,45 % et s'explique par un emprunt toujours en cours, lié à la reconstruction de l'EHPAD en 2012.

- Plan de financement de l'exercice « N »

### Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : 12,14 % en 2021 et 8,75 % en 2022

Taux de CAF pour n-2/n-1 : 283 768,31 € en 2022, taux de CAF 2022 de 6,48 %

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

*Si besoin, renouvellements ponctuels de matériels ou mobiliers*

- **Les ressources humaines**

**ETP médicaux** : 0.20 ETP médecin coordonnateur

**ETP non médicaux** : 57.3 ETP

- dont personnels de direction et administratifs : 1 + 1.8 ETP
- dont IDE / cadre de santé : 1 ETP cadre de santé + 4.3 ETP IDE
- dont AS : 29.7 ETP
- dont ASH : 12.8 ETP
- dont Services généraux (cuisine): 3.8 ETP
- dont animateur : 1 ETP
- dont ergothérapeute : 0.40 ETP
- dont psychologue : 0.40 ETP
- dont personnels techniques : 0.90 ETP
- dont référent qualité : 0.20 ETP

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

Taux d'absentéisme : 2986 jours d'absence en 2022 correspondant au taux de 14,87 % (pour 41 agents). Evolution défavorable du taux d'absentéisme en augmentation de +143% par rapport à 2020 (2986 jours d'absence en 2022, 2722 jours en 2021 et 1230 jours en 2020).

L'âge moyen du personnel est de 44 ans, en 2023.

## **V – 2) Activité**

**Taux d'occupation en hébergement permanent en 2021 : 97,63 %**

**Taux d'occupation en hébergement temporaire en 2021 : 80 %**

**Derniers GMP/PMP validés : GMP validé le 09/06/2017 à 746**

**PMP validé le 13/04/2017 à 191**

**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 situé au centre du département du Morbihan.

Des coopérations avec les EHPAD de Crédin et de Noyal-Pontivy existent d'ores et déjà sous la forme de partage de personnel, d'achats et de projets communs. Des cohérences de territoire existent également dans le cadre de la filière gériatrique.

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



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

### Point fort :

Projet d'établissement actualisé récemment 2022-2027

Implication dans le GCSMS du Morbihan et coopérations existantes avec les EHPAD de Crédin et Noyal-Pontivy

Collaborations étroites dans le cadre de la filière gériatrique (HAD, EMSP notamment)

Recrutement en janvier 2023 d'un référent qualité et donc l'émergence d'une nouvelle dynamique qualité

### Point faible :

Situation financière précaire,

Absentéisme du personnel

## 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 :**

Coralie MAHE – Chargée de mission Pôle personnes âgées - DD ARS 56

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