

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

Etablissements :

Direction commune entre établissements médico-sociaux de la Fonction Publique Hospitalière :
EHPAD « Péreau Lejamtel » à Bréhal
EHPAD « Georges Peuvrel » -SSIAD/ESA à La Haye Pesnel
EHPAD « Au Bon Accueil » à Sartilly Baie Bocage

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

À compter du 1^{er} janvier 2020 dans le cadre de la réorganisation territoriale initiée en 2017 dans le territoire du GHT Sud Manche, la direction commune historique entre SARTILLY BAIE BOCAGE et LA HAYE PESNEL s'élargit pour intégrer l'EHPAD de BREHAL, les trois établissements ayant pour référence la filière gériatrique du Sud Manche

Cotation de la part fonctions de la PFR :

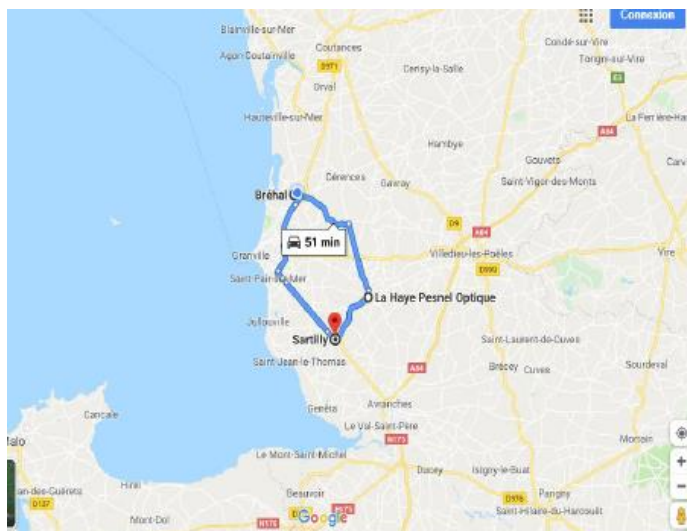
(Si la vacance d'emploi est proposée à plusieurs grades du corps concerné, les cotations respectives pour chaque grade doivent être précisées ci-dessous)

CN 3/ HC 2.8

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Les trois communes principales à proximité : Granville, Avranches (sous-préfecture), Villedieu-Les-Poêles avec tous les services à disposition.

L'environnement des trois établissements est à la fois rural et maritime



DISTANCES

BHL - SBB: 21 km
SBB - LHP : 7 Km
BHL - LHP: 17 Km

Type de population accueillie :

Personnes âgées dépendantes

Services autorisés et nombre de lits/places

LHP : EHPAD (62 lits en HP dont 4 chambres doubles), SSIAD (30 places) et ESA (13 places, soit 39 suivis en file active), budget global de 3 millions d'euros, environ 60 ETP
SBB : EHPAD (42 lits en HP, chambres individuelles), budget global de 1,5 millions d'euros, environ 30 ETP
BHL : EHPAD (57 lits en HP, chambres individuelles), budget global de 2,3 millions d'euros + 1 immeuble à Paris en DNA (budget 230 000 euros), environ 40 ETP

Statut de l'établissement :

☒ **X Autonome**

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

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Monsieur BENSMINA Amar, directeur de la direction commune EHPAD Agon-Coutainville et EHPAD Saint Sauveur Villages

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

EHPAD « Péreau Lejamtel » à Bréhal : Monsieur **BOUGON Hervé**, Président du CA et maire de Bricqueville sur Mer (présidence tournante entre le maire de Bréhal et de Bricqueville sur mer)
EHPAD « Georges Peuvrel » -SSIAD/ESA à La Haye Pesnel : Monsieur **NAVARRET Alain** Président du CA et maire de la commune
EHPAD « Au Bon Accueil » à Sartilly Baie Bocage : Monsieur **LAMBERT Gaëtan** Président du CA et maire de la commune

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Directeur chef d'établissement

Attaché d'administration hospitalière recruté en 01/2021 en charge des finances et de la qualité gestion des risques, temps partagé sur les 3 structures répartition du temps de travail BHL : 50% ; LHP : 25% ; SBB : 25% (en responsabilité hiérarchique des adjoints des cadres et des infirmières coordinatrices)

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

La mission première des 3 EHPAD de la direction commune est l'accompagnement de la personne âgée dans tous les actes de la vie courante, dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet d'accompagnement individualisé, réalisé dans un environnement et cadre de vie agréable, propre, confortable.

L'EHPAD Georges PEUVREL est situé sur la commune de La Haye Pesnel au cœur du triangle Avranches – Granville – Villedieu-les-Poêles. L'EHPAD originel date de 1900. Plusieurs restructurations ont permis de moderniser les espaces d'hébergement. Cependant l'état actuel du site pose deux difficultés majeures.

La première met en évidence l'inadaptation du lieu de vie aux problématiques liées à la dépendance des personnes âgées accueillies. La seconde concerne le manque de qualité de vie au travail pour les agents du fait de la conception des locaux.

L'EHPAD de Sartilly Baie Bocage dont la capacité d'accueil est de 42 lits est en difficulté dans son fonctionnement en raison d'une taille de structure peu viable (taux d'encadrement, activités

logistiques) des espaces manquants (salle à manger devenue non fonctionnelle avec manque d'espace de circulation, salle de pause inexistante pour les professionnels, pas de salon de détente pour les résidents ; manque de place pour bureaux administratifs) une structure vieillissante datant d'une trentaine d'année et qui va nécessiter rapidement des travaux de restauration : isolation, changement des ouvertures, ravalement de façade, modification du système de chauffage à ce jour énergivore...

Un projet de construction neuve en fusionnant les deux structures est en cours de réflexion avec comme atout avec une capacité d'accueil plus importante afin de mutualiser les charges et optimiser les organisations, offrir un cadre de vie réorganisé pour les résidents.

L'EHPAD Péreau-Lejamtel a été créé en 1976 sous statut territorial. En 1982, il est devenu une maison de retraite publique autonome avec 52 lits. A la suite d'un projet de restructuration et de suppression des chambres doubles, l'EHPAD augmente sa capacité à 57 lits à partir d'août 2013. Le CPOM de l'EHPAD de Bréhal a été signé en 2018 pour une durée de 5 ans.

L'intégration de l'EHPAD de Bréhal dans la direction commune date du 1er janvier 2020 elle a notamment permis d'actualiser et d'harmoniser sur les 3 structures l'ensemble des outils de la loi 2002 (modèle unique de documents et protocoles).

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

--

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

--

• **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :**

Livret d'accueil, règlement de fonctionnement, contrat de séjour (ou document individuel de prise en charge pour les services sans hébergement), projet d'accompagnement personnalisé (PAP), projet de service et d'établissement en lien avec les orientations et objectifs des CPOM. Tous les documents ont été mis à jour et validés en instance en juin 2022 (en 2019 pour le SSIAD)

• **Evaluation interne réalisée ou en cours :**

SSIAD en 2017
LHP et SBB en 2013
BHL en 2012 et 2017

• **Evaluation externe réalisée ou en cours :**

LHP, SBB et BHL en 2014

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 :

Expérience dans le secteur médico-social, plus particulièrement dans le domaine
Finances publiques
Management d'équipes
Conduite du dialogue social
Projet de coopération

Connaissances particulières requises / prévues :

- Missions de l'établissement, de l'organisation et du contexte de l'offre médico-sociale (PRS, SROSMS...) et des enjeux du schéma départemental de l'autonomie ;
- Réglementation relative aux établissements médico-sociaux ;
- Connaissance des règles techniques et managériales de gestion d'un établissement médico-social dans toutes ses composantes (RH, finances, qualité, achats)
- Analyse financière et budgétaire des ESMS ;
- Elaborer et piloter les choix stratégiques dans la mise en œuvre de projets tel que le CPOM, le projet d'établissement, la démarche qualité et les évaluations, etc.

Compétences professionnelles requises / prévues :

Négociation et dialogue avec les élus
Capacité à adapter l'organisation aux moyens alloués
Sens du dialogue social
Capacité à fédérer
Autonomie
Capacité à s'insérer dans un réseau de partenariat avec des établissements de santé et services médico-sociaux voisins ou plus distants

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Développer la reconnaissance des 3 EHPAD sur le territoire et leur rapprochement (instances, équipes) réviser, actualiser et mettre en œuvre les projets d'établissements en ce sens.
Prendre en compte l'évolution des besoins et attentes des populations accueillies, de leurs proches, et des autorités de tarification dans un contexte financier contraint.

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

Poursuivre l'objectif de mutualisation des équipes de direction.
Une délégation de signature nécessaire pour adjoint des cadres en cas d'absence du chef d'établissement supérieure à 5 jours consécutifs

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

Dans le cadre des Projets d'établissements, poursuivre la coordination des acteurs locaux de santé, avec entre autres le G.C.S.M.S
Poursuivre le développement des partenariats avec les EHPAD adhérents pour accroître l'offre territoriale d'accompagnement aux personnes âgées afin d'intégrer une logique de parcours en s'appuyant notamment sur la DAC — dont le Groupement est le porteur et les EHPAD partenaires, les hôpitaux de proximité.

Conduite générale des établissements (domaine ressources humaines, financier...)

Poursuivre le développement d'une culture qualité pour un accompagnement plus social que sanitaire.
Développer une politique d'évaluation continue des bonnes pratiques professionnelles en promouvant la bientraitance des personnes accueillies.
Construire un plan GPMC en intégrant une logique de promotion professionnelle.
Négocier un plan de formation de professionnalisation des personnels.
Assurer un management participatif et sécuriser le dialogue social (risques psycho-sociaux). Suivre rigoureusement les budgets.
Réponse aux appels à projets : iatrogénie médicamenteuse, prévention de la perte d'autonomie, télé médecine....

Principaux projets à conduire :

CPOM :

Finalisation du CPOM de l'EHPAD de La Haye Pesnel en cours d'élaboration.
Renouvellement des CPOM des EHPAD de Bréhal et de Sartilly Baie Bocage

Fusion :

Mener à bien la fusion administrative des EHPAD de La Haye Pesnel et Sartilly Baie Bocage

Projet architectural :

Travaux de construction d'un nouvel établissement regroupant les EHPAD de La Haye Pesnel et Sartilly Baie Bocage

Objectif de diversification de l'offre de prise en charge :

Les 3 EHPAD ne proposent que de l'hébergement permanent ne répondant ainsi que très partiellement aux besoins de la population âgée. Une offre plus diversifiée (AJ, HT, HTSH) apporterait une plus-value au public visé afin de mieux organiser les parcours de vie et de soins.

La fusion des établissements de LHP et de Sartilly Baie Bocage apporterait une taille suffisamment importante pour réajuster les autorisations et adapter une architecture à des modalités d'accueils modernisés, au plus près des besoins des PA.

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)

Le PRS de Normandie a été adopté en juillet 2018.

Le PRS est un cadre général d'actions pour les 5 prochaines années afin d'agir collectivement en faveur de la santé des Normands. Co-construit avec les représentants de la démocratie en santé, ses grandes priorités s'appuient sur les besoins des usagers (portés par les diagnostics territoriaux de santé). Il traduit une approche globale et complémentaire de la santé en région, visant à garantir à l'usager une offre de services au plus près de ses attentes et besoins.

Ses principales orientations :

1. Agir sur les déterminants de santé pour réduire la mortalité prématurée (addictions, nutrition-activité physique, dépistage précoce) ;
2. Développer les réponses inclusives auprès des personnes âgées et des personnes en situation de handicap ;
3. Améliorer les dispositifs pour valoriser l'attractivité et l'installation des professionnels de santé en Normandie (valoriser l'offre de post internat régional (ASR-Médecins généralistes à temps partagé ville-hôpital...), révision du zonage, accès aux soins dentaire ;
4. Transformer l'offre en santé pour mieux répondre aux attentes de la population (développement de la HAD, médecine ambulatoire, valoriser les hôpitaux de proximité et l'offre de proximité, les CPTS), cibler le PRIC pour accompagner les transformations ;
5. Réaffirmer l'action territoriale de l'Agence et décliner les priorités régionales en tenant compte des besoins des territoires, mobiliser le FIR ;

Les parcours de santé prioritaires identifiés sont : cancer, santé mentale, personnes âgées en perte d'autonomie, périnatalité et développement de l'enfant, personnes en situation de handicap, maladies chroniques (insuffisance cardiaque et BPCO).

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

Permettre un accueil adapté pour les personnes âgées dépendantes et/ou atteintes de maladies neurodégénératives au sein des EHPAD

- Poursuivre le développement des complémentarités sur le territoire de parcours
- Assurer une fluidité des parcours de vie et de santé de la personne âgée fragile

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

Inscription des établissements dans les projets locaux d'autonomie avec ouverture vers l'extérieur des EHPAD.

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

LHP/SBB : projet de fusion des EHPAD de SBB et LHP, et construction d'une nouvelle structure réunissant la capacité d'accueil des 2 sites
LHP SSIAD : évolution du service du SSIAD en Service autonomie selon le cahier des charges Dont la publication est attendue pour la fin du 1^{er} semestre 2023
BHL : mettre en place d'une organisation permettant la formalisation et la mise en œuvre des PAP, rendre opérationnelle l'activité télémedecine et améliorer le parcours coordonné.

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

L'EHPAD de Bréhal restructuré entre 2008 et 2013 est en CPOM depuis le 1^{er} janvier 2018,
L'EHPAD de Sartilly Baie Bocage est en CPOM depuis le 1^{er} janvier 2019.
Le CPOM de l'EHPAD de La Haye Pesnel est en cours d'élaboration.

Appartenance à une direction commune :

Direction commune entre les EHPAD de La Haye Pesnel et Sartilly depuis 1993
Elargissement à l'EHPAD de Bréhal le 01/01/2020

Nombre de membres : 3 EHPAD Autonomes

Nombre total de sites et distance entre chacun :

Les services SSIAD-ESA sont basés dans les locaux de l'EHPAD de La Haye Pesnel. Une antenne de l'ESA se situe dans les locaux de l'hôpital de Saint James avec une équipe sur place (ergothérapeute et ASG)

BREHAL-LA HAYE PESNEL =21 km
SARTILLY BAIE BOCAGE-LA HAYE PESNEL =7 km
BREHAL-LA HAYE PESNEL=17km

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Les EHPAD SBB et LHP sont adhérents au GCSMS Sud Manche depuis sa création en 2010
Adhésion EHPAD BRH en 2019
Nombre de membres : 21 établissements tous statuts confondus (CH et EHPAD)

Autre forme de coopération (à préciser) :

Coopération territoriale filière gériatrique
Convention Santé Mentale avec CH de l'Estran
Convention coopération avec le CH Avranches Granville : EMSP, HAD, équipe opérationnelle d'hygiène
Conventions avec officines de ville pour PDA pour LHP et SBB
Coopération avec CPTS, DAC,
Adhésion au GCS normand-esanté (télémedecine)

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

Pour les EHPAD :

BHL (tarif partiel)

❖ EHPAD (ERRD 2021 -recettes)

- Montant du budget hébergement : 1 042 552,64€
- Montant du budget dépendance : 311 601,13€
- Montant du budget soins : 976 602,75€
- ❖ **DNA**
- Montant du budget : 243 230,78€

LHP (tarif global)

- ❖ **EHPAD (ERRD 2021 -recettes)**
- Montant du budget hébergement : 1 171 994,96€
- Montant du budget dépendance : 379 290,40€
- Montant du budget soins : 1 474 244,90€
- ❖ **SSIAD-ESA**
- Montant du budget soins : 596 776.00 €

SBB (tarif global) (ERRD 2021 -recettes)

- Montant du budget hébergement : 847 331,76 €
- Montant du budget dépendance : 264 716,81 €
- Montant du budget soins : 903 613,86 €

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (ERRD 2021)

BHL= EHPAD = DEF -1863 200,12 € (repris par le report à nouveau excédentaire de 36 160.10€ et la réserve de compensation à hauteur de 121 877.58€ et le restant de 25 162.44€ en RAN-)

DNA= EXC 17 841.95€ (RAN excédentaire)

LHP

EHPAD= EXC 57 505.15€ (CPOM non signé résultat par section tarifaire DEF HEB = - 204 432.45 € une partie sera reprise par la réserve de compensation des déficits à hauteur de 41 501.66€ et le déficit restant de 162 930.79€ sera affecté en report à nouveau déficitaire de la section et EXC DEP+SOINS= 261 937.60 € RAN pour 3 493.85€ et la somme de 258 443.75€ restante sera répartie pour 150 000€ en réserves de compensation des déficits et 108 443.75€ en report à nouveau excédentaire)

SSIAD-ESA= EXC 58 696.79€ (RAN excédentaire)

SBB = DEF-103.94€ (reprise sur réserve de compensation des déficit)

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

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
BHL= 233 466.60	BHL= 118 441.17
LHP= 83517.77	LHP= 42 803.46
SBB = 154 792.94	SBB = 96 927.03

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
BHL= 116 441.17 € LHP= 42 803.46 SBB= 66 585.63			

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1

BHL 13.69% en 2020 et 1.72% en 2021

LHP 9.77% en 2020 et 6.94% en 2021

SBB 7.95% en 2020 et 6.46% en 2021

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

BHL 11.26% en 2020 et 0.02% en 2021

LHP 9.27 % en 2020 et 6.81 en 2021

SBB 7.52% en 2020 et 4.41 % en 2021

Durée apparente de la dette n-2/n-1

BHL 5.72 en 2020

LHP 0.79 en 2020 et 0.85 en 2021

SBB 1.34 en 2020 et 1.50 en 2021

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

LHP/SBB : En réflexion projet de construction d'une nouvelle structure réunissant les EHPAD de SBB et LHP. A ce stade le programme d'investissement n'est pas formalisé.

BHL : Egalement projet installation ascenseur dans l'immeuble à Paris (DNA)

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

BHL: 0.3 ETP DIR-0.5 ETP AAH-1 ETP ACH - 1 ETP AA - 1 ETP IDEC – 3.8 ETP IDE-12.6 ETP AS-15.5 ETP ASHQ-0.5 ETP ANIM-0.1 ETP PSY-0.2 ETP MEDCO-2 ETP ATELIER-2.8 ETP CUISINE

SBB : 0.25 ETP DIR-0.25 ETP AAH-1 ETP ACH – 0.5 ETP AA – 0.8 ETP IDEC- 2.7 ETP IDE-11.1 ETP AS- 11 ETP ASHQ-0.5 ETP ANIM-0.1 ETP PSY-0.2 ETP ERGO- 0.25 ETP MED CO- 0.5 ETP ATELIER-2.2 ETP CUISINE

LHP :

→EHPAD : 0.45 ETP DIR-0.25 ETP AAH-1 ETP ACH – 0.8 ETP AA – 1 ETP CDS –3.8 ETP IDE-15.79 ETP AS-16.73 ETP ASHQ-0.5 ETP ANIM- 0.1 ETP PSY-0.2 ETP ERGO-0.2 ETP MEDCO-1.5 ETP ATELIER-2.8 ETP CUISINE

→SSIAD-ESA : 1 ETP IDEC – 0.6 ETP AA-5.5 ETP AS-1.2 ETP ERGO- 2.25 ETP ASG

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

Comme sur l'ensemble du territoire national, les établissements subissent actuellement des difficultés sur les recrutements de personnels soignants qualifiés IDE et AS.

Les équipes en place sont plutôt stables sur LHP. Le turn-over est important sur BHL et SBB.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme :

BHL = 29%

LHP = 11.46%

SBB = 21.4%

Taux de turn-over : /

Nombre moyen de jours de formation par agent :

BHL = 51 jours de formation au total

LHP = 43 jours de formation au total

SBB = 44 jours de formation au total

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 :

BHL : 20 225 journées

LHP : 21 579 journées

SBB : 14 811 journées

Taux d'occupation en n-1 :

BHL : 97.21%

LHP : 95.36%

SBB : 96.61%

Derniers GMP/PMP validés :

BHL : en 2022 GMP=634 PMP=316

LHP : en 2019 GMP=715 PMP=289

SBB : en 2017 GMP=686 PMP=233

Convergence tarifaire en cours :

BHL : non

LHP : non

SBB : oui – 4 197,23 euros annuel sur la dotation dépendance entre 2017 et 2023

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... :

Les établissements ne souffrent pas de problèmes d'attractivité.

La crise liée au COVID a entraîné une légère baisse d'activité sur les 3 EHPAD dont les taux d'occupation historiques s'approchaient des 100% mais l'activité reprend progressivement une fois le plus fort de la crise passé.

Les directions des EHPAD environnant travaillent très bien ensemble du fait de leur appartenance au GCSMS. Il n'y a pas de difficulté sur les parcours.

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

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

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 :

Monsieur Soifioun MOUSTOIFA ALI, attaché d'administration hospitalière

resp.qualite.lhpsbb@orange.fr

resp.qualite@maisonretraitebrehal.fr

tel : 06.74.13.42.49

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