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 :

« Les Escales » EHPAD public autonome du Havre relevant de la fonction publique hospitalière

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

En direction commune avec l'EHPAD La Belle Etoile à Montivilliers

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 poste HC sur échelon fonctionnel

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

L'EHPAD « Les Escales » est un établissement multi sites (6 sites géographiques) réparti sur la ville du Havre.

L'EHPAD La Belle Etoile à Montivilliers, commune urbaine appartenant à Le Havre Seine Métropole, se situe à 10 kms.

Type de population accueillie :

Personnes âgées de + de 60 ans et sur dérogation < 60 ans
Résidents ayant un profil psycho-gérontologique

Services autorisés et nombre de lits/places

Les Escales :
664 lits d'EHPAD dont 76 lits d'UVA, 4 places d'HT, 42 places de PASA, 12 lits d'UHR
1 SSIAD de 44 places

EHPAD La Belle Etoile : 80 lits dont 3 places d'HT

Statut de l'établissement :

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

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Mme Ingrid LAUVRAY administratrice provisoire

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

Mr PHILIPPE Edouard, Maire du Havre

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Un organigramme de direction générale a été établi (cf. PJ)

4 fonctions support ont été structurées : la DRH/DAM ; la Direction soins et vie sociale, la DAF-achats-clientèle, la Direction patrimoine-travaux -hôtellerie et système d'information

Le secrétariat général, la communication, les affaires générales relèvent directement de la direction générale

Il intègre le pole médico-soignant socio-éducatif coordonné par le médecin coordonnateur et la coordinatrice de soins infirmiers, de rééducation, médicotechnique

L'EHPAD La Belle Etoile dispose d'un responsable de site et bénéficie des fonctions supports des Escales.

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'EHPAD public Les Escales est issu du regroupement de l'EHPAD du Groupement Hospitalier du Havre et de l'EHPAD public autonome Desaint Jean au 1er janvier 2016.

Etablissement de référence sur le territoire, il dispose d'une offre spécialisée (troubles du comportement, psycho-gériatrie, addictions, prise en charge des personnes handicapées vieillissantes), répartie sur 6 sites, qui vise à répondre au mieux aux besoins et aux souhaits des personnes du département.
Pour relever ce défi, l'établissement souhaite s'inscrire dans une logique de virage domiciliaire : il ambitionne de devenir centre de ressource territorial et a déjà commencé à développer des partenariats à cet effet avec les acteurs du territoire, en prenant en compte les échéances à venir de la réforme des services à domicile.

L'EHPAD bénéficiera en 2024 de 50% de son parc immobilier reconstruit permettant un accompagnement adapté des personnes âgées et des maladies neurodégénératives. La finalisation du projet architectural est prévue au 2nd trimestre 2024.

L'établissement fait actuellement face à une situation financière dégradée qui a nécessité la mise en place par l'ARS et le Département de plusieurs mesures dès 2023 :
- l'intervention de l'Agence nationale d'appui à la performance (l'ANAP), sollicitée dès le 1er trimestre 2023, pour établir un diagnostic et des préconisations – mission qui a été reconduite afin d'aider l'établissement dans la mise en œuvre des actions ;
- des aides financières exceptionnelles accordées à l'établissement notamment au titre des EHPAD en difficulté ;
- la mise en place d'une administration provisoire en novembre 2023 par décision conjointe du Département de la Seine-Maritime et de l'ARS, en lien avec le Président du Conseil d'administration : elle doit permettre d'apporter des solutions concrètes aux difficultés de l'établissement. Un comité de suivi mensuel a été mis en place pour accompagner l'établissement.

Il est indispensable que ce dernier retrouve une trajectoire financière favorable, ce d'autant que les opportunités sont réelles en termes de développement de l'activité. Les actions à mettre en place sont nombreuses et trouvent leur traduction dans le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens 2023/2028 adopté par le conseil d'administration le 14 mars 2024. L'établissement est engagé dans un plan de restauration de ses capacités financières en activant l'ensemble des leviers (taux d'occupation, évolution des fonctions supports, enjeux RH pour se rapprocher de ratio d'encadrement habituel).

Il convient également de rappeler que cet établissement dispose de grands atouts : un personnel compétent et engagé au service des personnes âgées prises en charge, un parc immobilier en cours de rénovation, avec l'ouverture, avant l'été, du futur EHPAD des Quartiers Sud et la fermeture du

bâtiment Pasteur, un accompagnement soutenu des institutions (ARS Normandie, Département de la Seine-Maritime, ville du Havre).

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

Anne DELHAYE cadre unité autonomie Personnes Agées Seine-Maritime
Direction de l'autonomie ARS de Normandie
anne.delhaye@ars.sante.fr

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

Déborah CVETOJEVIC Directrice de l'autonomie ARS de Normandie
02 31 70 95 93
ars-normandie-direction-autonomie@ars.sante.fr
deborah.cvetojevic@ars.sante.fr

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :** conforme
- **Evaluation interne réalisée ou en cours :** 2027 selon les nouvelles modalités d'évaluation HAS
- **Evaluation externe réalisée ou en cours :** 2027 selon les nouvelles modalités d'évaluation HAS

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 :

- Conduite du dialogue social,
- Pilotage de l'accompagnement au changement
- Gestion d'un établissement multi sites,
- Conduite de projet architectural
- Gestion de risques / gestion de crise
- Management d'équipes pluri professionnelles dont une équipe médicale,
- Aptitude au travail en équipe,

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

- Maîtrise de la gestion budgétaire et financière, notamment Plan pluri annuel de financement
- Expertise avérée en management
- Technique de conduite de changement et de gestion de projets
- Maîtrise du droit administratif

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

- Autonomie, rigueur,
- Capacité à diriger, arbitrer, prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement,
- Capacité à expliquer la stratégie, la faire partager et en définir les implications et les déclinaisons,
- Capacité à gérer la complexité des jeux d'acteurs dans les relations internes et externes,
- Réactivité, forces de propositions / démarches innovantes,
- Sens de la négociation,
- Polyvalence,
- Connaissance des principes fiscaux,
- Etre attentif et prendre en compte les attentes des usagers,
- Savoir susciter l'adhésion et le travail en collectif

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Poursuivre les actions de restauration des capacités financières de l'établissement (EHPAD et SSIAD) engagées dans le cadre de l'administration provisoire et en lien avec les préconisations de l'ANAP notamment :
- Générer des recettes supplémentaires notamment en améliorant le taux d'occupation des établissements et le recouvrement des créances ;
- Optimiser l'organisation et le fonctionnement des fonctions supports tout en travaillant l'amélioration des circuits, processus et prises en charge ;
- Alléger les dépenses de structure ;
- Agir sur les dépenses de personnel afin de se rapprocher des taux d'encadrement moyens constatés au niveau national, tout en assurant la qualité et la sécurité des accompagnements. Ces actions devront être progressives et concertées avec les organisations syndicales ;
- Déployer les nouvelles maquettes organisationnelles.

Décliner et suivre les objectifs du CPOM 2023-2027

Être moteur et acteur de projets sur le territoire, en lien avec les partenaires :
- Reconnaître la spécificité psycho-gérontologique et continuer de développer le partenariat avec la psychiatrie
- Poursuivre les partenariats avec les acteurs du domicile, les acteurs du handicap
- S'inscrire dans les appels à projet de développement de l'offre sur le territoire havrais
- Continuer de participer à la structuration de la Filière gériatrique tout en partageant la politique d'admission des Escales.

Poursuivre la démarche qualité engagée et piloter les travaux liés à la prochaine certification selon les nouvelles modalités HAS

Reprendre la réflexion sur la poursuite de la direction commune avec l'EHPAD La Belle Etoile

Organisation (gouvernance, organigramme de direction, délégations…)

Mettre en place un management des organisations, adossé à un pilotage et à un dialogue de gestion. Former et autonomiser les cadres de chaque site à l'organisation des effectifs et du temps de travail, ainsi qu'au pilotage de structure.

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

Continuer de développer les coopérations sur le territoire avec tous les acteurs locaux : hospitaliers, CCAS, associatifs, libéraux et privés…

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

Appréhender un pilotage opérationnel par les indicateurs et un modèle de gestion budgétaire par site
Améliorer le contrôle de gestion interne et le développement d'une comptabilité analytique
Engager la modernisation du système d'information de l'établissement
Poursuivre un dialogue social de qualité, respectueux de chacun, au sein de l'établissement

Principaux projets à conduire :

Adaptation de l'offre et notamment le projet Centre de Ressources Territorial
Accompagner l'ouverture de la 3éme résidence
Poursuivre le rapprochement avec le SPASAD UNA afin notamment de renforcer la dynamique professionnelle du SSIAD

Poursuivre les réflexions et rapprochements avec l'établissement public autonome Hélène Keller sur le champ du handicap
Engager une réflexion sur le projet de la résidence IRIS afin de prendre en compte les besoins spécifiques des résidents accueillis (précarité et soins psychiatriques)

IV – INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT :

En fonction du type d'établissement :

- *Principaux objectifs du Projet Régional de Santé (PRS) dont l'une des priorités est : relever le défi du vieillissement, avec des enjeux de virage domiciliaire et de renforcement de la qualité des accompagnements dans une logique de bientraitance ;*
- *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 Projet régional de santé (PRS) définit tous les cinq ans les objectifs pluriannuels de la politique de santé pilotée avec tous ses partenaires par l'ARS de Normandie. Il offre un cadre d'action collectif pour améliorer l'état de santé de la population, faciliter l'accès aux soins et lutter contre les inégalités sociales et territoriales de santé. Les défis qui attendent la Normandie en matière de santé dans les années qui viennent sont majeurs, tant en termes de démographie médicale, de vieillissement de la population que de transition écologique.
Pour relever ces défis, le schéma régional de santé 2023-2028 est fondé sur 3 axes structurants et 12 actions prioritaires :
Axe 1 : Face au vieillissement accéléré de la population normande, au poids des inégalités sociales et aux difficultés d'accès à la santé : renforcer la réponse en proximité en l'inscrivant dans un maillage lisible et gradué de l'offre de santé et d'accompagnement
Axe 2 : Pour améliorer la santé des Normands dans la durée et réduire la pression sur notre système de santé : engager la population dans le virage de la prévention et renforcer les capacités de l'usager, acteur de sa santé et du système
Axe 3 : Pour relever ces défis et gérer les grandes transitions : mieux appuyer les acteurs de santé normands dans leurs efforts d'attractivité et d'adaptation de leur réponse

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

En qualité d'établissement de référence sur son territoire, l'EHPAD Les Escales devra relever le défi du vieillissement et de la perte d'autonomie, structurer de nouveaux modèles de prise en charge notamment domiciliaire, accompagner ses professionnels vers les nouveaux enjeux.

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

Axe 1 : Accueillir, informer et rendre le service public accessible aux plus fragiles
Le Département entend développer la qualité de l'accueil sur son territoire, en prenant notamment appui sur les CMS et en facilitant l'accès aux services à travers des outils de communication interne et externe, de référencement des offres existantes et une prise de contact facilitée avec l'institution. Il souhaite améliorer l'accès aux droits des publics fragiles, en lien avec ses partenaires, dans un contexte de développement de l'administration numérique. Pour cela, il érige en priorités la formation des professionnels et l'attractivité des métiers du champ des solidarités.

Axe 2 : Prévenir les situations de rupture et de vulnérabilité
Le Schéma Unique doit permettre de promouvoir l'approche globale des situations individuelles, la prévention des ruptures de parcours et le développement de passerelles entre les différents dispositifs. Pour cela, le Département souhaite poursuivre et amplifier son action dans les domaines du soutien à la parentalité, de l'accompagnement budgétaire des ménages fragiles, de la lutte contre le décrochage scolaire ou encore de la prévention et de la lutte contre les violences intrafamiliales (VIF). Il souhaite également structurer des démarches communes aux politiques des solidarités,

relativement au repérage plus précoce des situations de fragilité et à l'accent mis sur les actions de prévention.

Axe 3 : Accompagner vers l'inclusion et l'autonomie de tous
Le Département affirme l'importance de s'appuyer sur ses partenaires et de se positionner comme coordonnateur ou contributeur aux politiques de développement territorialisées à la lutte contre la précarité alimentaire, la lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme, la lutte contre l'isolement des personnes âgées ou en situation de handicap, à la mobilité solidaire ou encore l'accueil du jeune enfant. Il souhaite renforcer ses liens avec les acteurs économiques, notamment à des fins d'insertion professionnelle durable des seinomarins, dans les secteurs d'activités à fort gisement d'emploi. Enfin, il souhaite promouvoir des offres d'accueil et d'accompagnement plus souples, diversifiées et adaptées à l'évolution des besoins de la population.

Axe 4 : Piloter, évaluer et animer de manière partagée et territorialisée
Le Département souhaite rénover les modalités de pilotage des politiques de solidarités, en développant ses fonctions d'observation et d'analyse des besoins, de suivi et d'évaluation des actions et de mobilisation des partenaires, notamment à l'échelle locale. Il affirme la nécessité de développer la participation des usagers à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de solidarités, impliquant de former les professionnels à ce type d'approche et de favoriser les initiatives de pair-aidance.

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

Le projet d'établissement date de janvier 2023 avec la mise en place d'un comité de suivi du bilan des fiches actions.

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

Le CPOM 2023/2027 a été approuvé au conseil d'administration du 14 mars 2024.

Appartenance à une direction commune :

Objet : en direction commune avec l'EHPAD La Belle Etoile de Montivilliers

Créée le : 2018

Nombre total de sites et distance entre chacun :

7 sites (6 EHPAD + 1 SSIAD) et distance moyenne de 4 KM

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet : GCS Santé Estuaire

Créé le :
Nombre de 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 2022

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	**6 107 340,99**	**5 683 738**	**6 698 992,21**
Groupe II	**24 952 286,94**	**24 324 000**	**28 441 022.86**
Groupe III	**3 695 566, 49**	**3 447 000**	**3 894 835,03**
Groupe IV			
Total	**34 755 194,42**	**33 454 738**	**39 034 850,80**

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I **Groupe II** **Groupe III**	**31 398 201,34** **655 497,32** **2 340 975,97**	**31 940 420** **458 500** **921 000**	**33 886 822,45** **1 969 217,28** **940 509,42**

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD :
2022

- Montant du budget hébergement : 15 920 761,49
- Montant du budget dépendance : 4 557 720,01
- Montant du budget soins : 16 318 067.25

Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux :

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

Commentaires sur la situation budgétaire :

Un appui financier exceptionnel de l'ARS à hauteur de 3,4M€ a été réalisé en 2023.
Le budget de l'année 2023 est en déficit de -2,8M€ soit 7,5% du budget de l'établissement.
La dette totale de l'établissement s'élève à environ 12,5M€,
Toutefois, grâce à l'appui de ses financeurs et en particulier des crédits exceptionnels de l'ARS Normandie, l'établissement dispose d'une trésorerie positive de +2,3M€ au 29 février 2024.

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

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
545 896	**1 500 000**

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention…)
36 060 000	**1 034 833,74**	**2 513 358.34**	

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : **2021** = - 3.16 ; **2022** = -4.93

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1
2021 = - 1 090 187 ; **2022** = - 963 337

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : **2021**= - 21.91 ; **2022**= - 30.97

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

PPI 2022-2026

- **Les ressources humaines**

ETP R établi à partir des EERD 2022

ETP R médicaux
- dont médecin coordonnateur : 4.57

ETP R non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 23,41
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 424.52
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 9.29
- dont personnel médico-techniques : NR
- dont personnel de rééducation : NR
- dont personnels techniques ouvriers : 23.23

ETPR MAD du Groupe Hospitalier du Havre à fin juin 2023 : 74, 83 ETP

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

L'organisation des missions, les conditions de travail, la qualité de vie au travail sont des enjeux majeurs et doivent guider l'action du directeur, qui, pour cela, devra promouvoir un dialogue social de qualité, un management bientraitant et une dynamique de co-construction des projets – autant d'éléments qui pourront développer l'attractivité des métiers, et au-delà de l'établissement.

Les travaux autour de la réorganisation des temps de travail et de l'adaptation des effectifs ont été engagés. Ils sont essentiels et doivent contribuer à retrouver une trajectoire financière favorable. Il est exigé, dans ce cadre, une action progressive et adaptée ; un accompagnement des personnes doit être mis en place, dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La stabilité de l'équipe de direction et de l'encadrement constitue également un enjeu important ainsi que la nécessité de développer les compétences des professionnels et de l'encadrement afin d'améliorer la qualité des accompagnements et de mener à bien les projets ambitieux précités.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social 2022 :

Taux d'absentéisme : 2022 : 13,14

Nombre moyen de jours de formation par agent : 2J/ an

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 : 232 746 (HP) 247 (HT)

Taux d'occupation en n-1 : 96.62
Derniers GMP/PMP validés : 711/ 216

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... :

Partenariat à développer avec les associations accompagnant des personnes en situation de handicap pour l'accueil des personnes handicapées vieillissantes, ainsi que les acteurs du domicile

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

Valoriser l'hébergement temporaire et travailler la diversification de l'offre
Renforcer les compétences pour la prise en charge des profils psycho-gérontologiques
Développer les partenariats avec les Services à domicile, PFR, DAC et CCAS…

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

POINTS FORTS

Etablissement de référence sur le territoire
Trois résidences récentes à échéance de 2024, soit de 50% de l'offre adaptée à l'accompagnement des personnes âgées et des maladies neurodégénératives
Engagement des équipes
Un projet de vie sociale très structuré et ouvert sur la ville
Démarche qualité engagée
CPOM 2023/2028 structurant qui a été signé
Suivi constant des tutelles de l'établissement (ARS et CD)

POINTS FAIBLES

Situation budgétaire et financière dégradée nécessitant la mise en place d'actions de restauration de la capacité financière de l'établissement

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, CPOM, compte administratif n-1, rapport de la chambre régionale des comptes…

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Ingrid LAUVRAY administratrice provisoire

Le directeur général de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département de Seine-Maritime