

**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 du Fougeray » - Chemin de Corseul – 22350 CAULNES  
Résidence autonomie « Résidence du Fougeray » - Chemin de Corseul – 22350 CAULNES

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

Non concerné

**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)*

Classe normale : 3  
Hors classe : 2,8

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

Axe Rennes-Saint Brieuc : 34 minutes de Rennes et 42 minutes de Saint Brieuc ;  
Commune de 2500 habitants

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées dépendantes (milieu rural pour la plupart).

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

**EHPAD :**

67 places d'HP  
5 HT  
8 AJ  
1 PASA

**Résidence autonomie :**

8 places d'HP

**Statut de l'établissement :**

☒ Autonome

☐ Non autonome. Collectivité de rattachement :

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

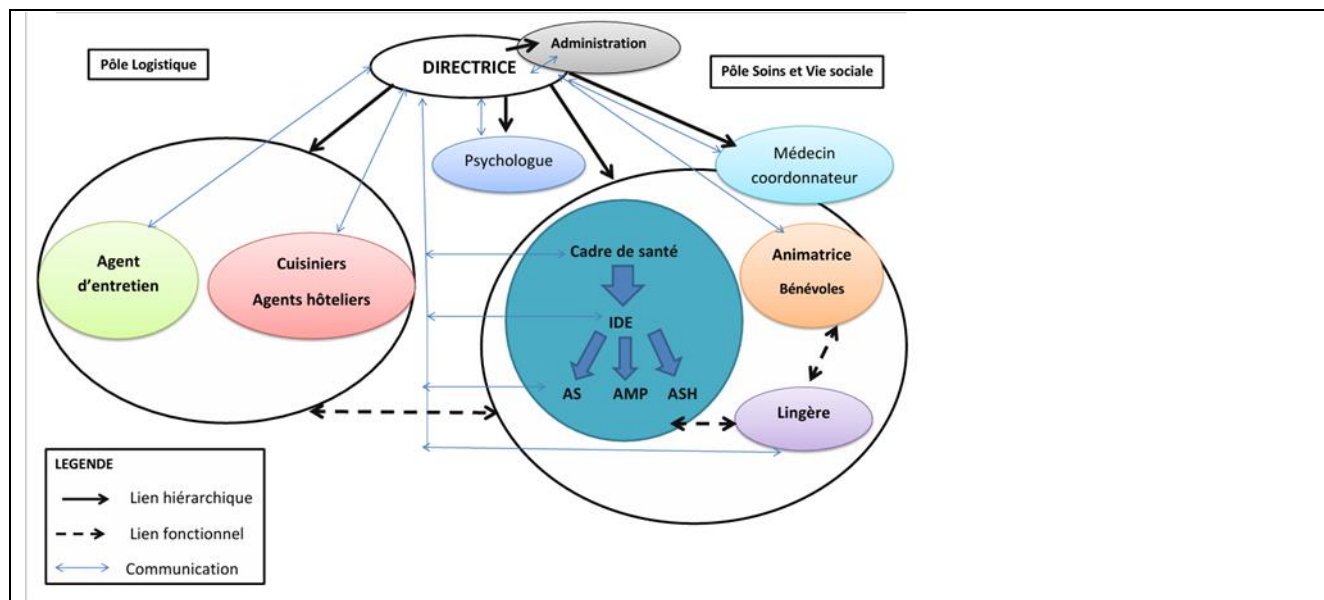
Melle LECLERC Michèle, directrice adjointe, CH Saint Malo-Dinan qui sera présente sur le site 1  
journée/semaine. [direction@residence-du-fougeray.fr](mailto:direction@residence-du-fougeray.fr)

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

Marina LE MOAL, maire de la commune de CAULNES et vice-présidente de Dinan agglomération

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







## 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 a signé des conventions de coopération avec les acteurs suivants :  
L'équipe mobile de psychiatrie du sujet âgé porté par le CH Saint Jean de Dieu  
L'équipe mobile de soins palliatifs porté par le CH de Dinan  
La SISA de Haute Rance  
Le Cabinet IDE Louise Marchand de Broons  
La filière gériatrique de Dinan  
L'HAD porté par l'AUB  
Le CH de Dinan dans le cadre du dispositif d'IDE hygiénistes mutualisées

Adhère au dispositif d'astreinte IDE de nuit  
Participe au dispositif d'hébergement temporaire post-hospitalisation

Le CPOM médicosocial est en cours de signature.  
Le PMP est de 232.  
Le GMP est de 770.

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

Laëtitia MACE, responsable du pôle personnes âgées  
Sophie DEBONNAIRE, chargée de mission, référente de l'établissement

### **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 : oui
- Evaluation réalisée ou en cours : oui 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 :**

- 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 ;
- Connaissance approfondie 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**

L'établissement offre plusieurs services d'hébergement : 67 places d'hébergement permanent pour personnes âgées dépendantes et atteintes de troubles cognitifs ; 5 places d'hébergement temporaire, 8 places d'accueil de jour et 8 place de Résidence autonomie.

L'établissement dispose de 2 unités sécurisées adaptées pour héberger des résidents atteints de maladies neurodégénératives.

Il existe un projet spécifique sur l'accompagnement des résidents de ces unités.

L'établissement a conclu un partenariat avec les équipes mobiles : Gêront'aide, équipe mobile de soins psychiatrique, équipe mobile de soins palliatifs, équipe IDE hygiéniste. Des conventions sont signées avec l'ASAD Méné Rance pour l'activité de portage de repas à domicile, le cabinet d'infirmières libérales pour effectuer des remplacements infirmiers et la Société interprofessionnelle de soins ambulatoires qui permet l'intervention d'intervenants libéraux (dentiste, d'orthophoniste...).

L'établissement est en relation avec les assistantes sociales du GHT Rance Emeraude.

Le médecin coordonnateur travaille en lien avec la SISA de la Haute Rance.

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

L'EHPAD est dirigé par une directrice et une IDEC pour la coordination de l'équipe de soin, la gestion des plannings et de l'absentéisme.

2 adjointes administratives assurent des missions RH pour l'une et facturation/gestion des dépenses pour l'autre.

Un agent d'entretien est présent et assure la sécurité du site.

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

Adhésion au groupement d'achat SCA Lamballe.

Coopération avec la SISA dont l'EHPAD est membre.

Adhérent au réseau RAMMSES qui se relance le 12/06.

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

###### **Ressources Humaines**

Travail sur l'attractivité et la fidélisation. Mise en place d'actions QVT.

###### **Financier et travaux :**

Le bâtiment date de 2016.

La situation est financièrement saine depuis plusieurs années.

Nombreux outils de suivi pour la gestion (incontinence, produits d'entretiens, matériels, produits alimentaires...)

###### **Logistique :**

Restauration préparée sur place par une cuisine interne en liaison chaude.

L'EHPAD assure la production des repas portés à domicile (210/jour)

Recherche du mode d'approvisionnement local le plus possible.

La lingerie est assurée sur place pour le linge des résidents et confié à une entreprise extérieure pour le linge plat.

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

- Développer la politique qualité et gestions des risques ;
- Mettre en œuvre le CPOM 2025-2029 et le projet d'établissement 2025-2029
- Poursuivre et développer la réflexion sur les coopérations, notamment avec le secteur psychiatrique ;
- Poursuivre les échanges en cours avec le GHT Rance Emeraude pour des mutualisations et/ou un rapprochement ou participer à la création d'un GTSMS



#### 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)

Participer aux travaux menés par la filière gériatrique du CH de Dinan.  
Participer aux filières de soins composant le territoire de santé St Malo-Dinan

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

Dans la continuité des atouts de l'établissement, 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 solidarités humaines 2023-2027 soutient l'adaptation de l'offre d'accompagnement et d'hébergement

##### 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'Etablissement 2025-2029 a été réalisé en 2024 conjointement avec l'évaluation et le CPOM

##### CPOM :

2025-2029 en cours de signature

##### Appartenance à une direction commune :

Sans objet.

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

Non concerné

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

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



## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

▪ Charges et recettes du budget principal

CHARGES	ERRD 2023	ERRD 2024
Groupe I	532 713,83 €	575 684,16 €
Groupe II	2 650 641,47 €	2 861 618,23 €
Groupe III	784 711,48 €	817 847,55 €
<b>Total</b>	<b>3 968 066,78 €</b>	<b>4 255 149,94 €</b>

RECETTES	ERRD 2023	ERRD 2024
Groupe I	3 586 595,55 €	3 769 796,20 €
Groupe II	220 024,50 €	196 958,78 €
Groupe III	185 081,23 €	513 447,67 €
<b>Total</b>	<b>3 991 701,28 €</b>	<b>4 480 202,65 €</b>
<b>Résultat</b>	<b>23 634,50 €</b>	<b>225 052,71 €</b>
<b>Taux de résultat</b>	<b>0,61%</b>	<b>5,13%</b>

Pour les EHPAD, résultat par sections tarifaires :

	ERRD 2023	ERRD 2024
<i>Section hébergement</i>	38 520,90 €	211 094,56 €
<i>Section dépendance</i>	- 27 074,00 €	- 49 224,52 €
<i>Section soins</i>	12 187,60 €	63 182,67 €
<b>Total</b>	<b>23 634,50 €</b>	<b>225 052,71 €</b>

Si autres budgets (à préciser) :

▪ Charges et recettes du budget résidence autonomie

CHARGES	ERRD 2023	ERRD 2024
Groupe I	48 668,42 €	52 705,41 €
Groupe II	74 565,64 €	25 868,75 €
Groupe III	61 368,69 €	65 660,60 €
<b>Total</b>	<b>184 602,75 €</b>	<b>144 234,76 €</b>

RECETTES	ERRD 2023	ERRD 2024
Groupe I	128 083,41 €	133 268,77 €
Groupe II	6 238,16 €	0,00 €
Groupe III	7 731,02 €	7 731,02 €
<b>Total</b>	<b>142 052,59 €</b>	<b>140 999,79 €</b>
<b>Résultat</b>	<b>- 42 550,16 €</b>	<b>- 3 234,97 €</b>
<b>Taux de résultat</b>	<b>-29,95%</b>	<b>-2,29%</b>



▪ Charges et recettes du budget consolidé

CHARGES	ERRD 2023	ERRD 2024
Groupe I	581 382,25 €	628 389,57 €
Groupe II	2 725 207,11 €	2 887 486,98 €
Groupe III	846 080,17 €	883 508,15 €
<b>Total</b>	<b>4 152 669,53 €</b>	<b>4 399 384,70 €</b>

RECETTES	ERRD 2023	ERRD 2024
Groupe I	3 714 678,96 €	3 903 064,97 €
Groupe II	226 262,66 €	196 958,78 €
Groupe III	192 812,25 €	521 178,69 €
<b>Total</b>	<b>4 133 753,87 €</b>	<b>4 621 202,44 €</b>
<b>Résultat</b>	<b>-18 915,66 €</b>	<b>221 817,74 €</b>

**Commentaires sur la situation budgétaire :**

**Résultat comptable 2024** : le résultat comptable consolidé 2024 est positif grâce à la cession d'éléments d'actifs (vente de l'ancien bâtiment).

▪ Tableau de financement du dernier exercice clos :

<i>Emplois</i>	<i>2024</i>		<i>Ressources</i>
<b>Insuffisance d'autofinancement</b>		<b>134 146,01 €</b>	<b>Capacité d'Autofinancement</b>
<i>Remboursement des dettes financières</i>	<i>311 674,92 €</i>	<i>35 176,20 €</i>	<i>Emprunts à plus d'un an et dettes assimilées</i>
<i>Immobilisations</i>	<i>143 109,10 €</i>		<i>Apports, dotations, réserves, fonds propres et subventions d'investissements</i>
<i>Autres emplois</i>		<i>350 000,00 €</i>	<i>Autres ressources</i>
<i>Total des Emplois</i>	<i>454 784,02 €</i>	<i>519 322,21 €</i>	<i>Total des Ressources</i>
<b>Apport sur le fonds de roulement</b>	<b>64 538,19 €</b>		<b>Prélèvement sur le fonds de roulement</b>



## Ratios financier (source ERRD N-1) :

Thèmes & intitulés (valeurs indicatives)	Mode de calcul	Valeur de l'indicateur pour 2023	Valeur de l'indicateur pour 2024
<b>1. Endettement à moyen et long terme</b>			
1.1. Indépendance financière (<50%)	<u>Emprunts (comptes 16 hors c/165, c/1688 et c/169) x 100</u> Financements stables du FRI (hors amortissements cumulés)	59,74%	59,48%
1.2. Apurement de la dette (>2)	<u>Immobilisations nettes amortissables</u> Dettes financières à moyen et long terme	1,42	1,44
1.3. Durée apparente de la dette	<u>Emprunts (comptes 16 hors c/165, c/1688 et c/169)</u> CAF	24,37	41,16
<b>2. Patrimoine immobilier</b>			
2.1. Vétusté des immobilisations (1)	Solde créditeur des comptes 28 Solde débiteur des comptes 21 correspondants		
Construction		0,00%	0,00%
Installations techniques, matériel et outillage		0,00%	0,00%
Autres immobilisations corporelles		0,00%	0,00%
<b>3. Equilibres du bilan</b>			
3.1.a. Fonds de roulement en jours d'exploitation			
Fonds de roulement d'investissement (FRI)	<u>FRI ou FRE ou FRNG x 365 j.</u> Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	146,03	120,38
Fonds de roulement d'exploitation (FRE)		135,40	146,10
Fonds de roulement net global (FRNG)		281,43	266,48
3.1.b. Besoin en fonds de roulement en jours d'exploitation	<u>BFR x 365 j.</u> Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	19,43	3,25
3.1.c. Trésorerie en jours d'exploitation	<u>Trésorerie x 365 j.</u> Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	261,99	263,23
3.2. Réserve de couverture du BFR en jours d'exploitation	<u>Solde des comptes 141 et 10685 x 365 j.</u> Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	17,96	16,62
<b>4. Rotation des postes d'exploitation en jours</b>			
4.1. Stocks (10-20 j.)	<u>[Stocks (solde débiteur classe 3)] x 365 j.</u> Total des consommations (comptes 601 à 603)	0,00	0,00
4.2. Créances (< 30 j.)	<u>(Solde débiteur comptes 41) x 365 j.</u> Total des produits (comptes 70 et 73)	0,00	0,00
4.3. Dettes fournisseurs (< 45 j.)	<u>(Solde créditeur comptes 401) x 365 j.</u> Total des charges (comptes 60 à 62) (2)	15,02	55,65
4.4. Dettes sociales et dettes fiscales	<u>(Solde créditeur comptes 43 et 44) x 365 j.</u> Total des charges (comptes 63 et 645 à 647)	0,00	20,21
<b>5. Autres</b>	-		
5.1 Taux de CAF (5 à 10%)	<u>CAF x100</u> Total classe 7 (sauf c/775, c/777, c/7781 et c/78) - c/709 et c/713	6,18%	3,33%
5.2 Taux de réserve de compensation des déficits	<u>Réserve de compensation des déficits (c/10686 ou c/106856) x100</u> Total classe 7 (sauf c/76, c/77, c/786 et c/787) - c/709 et c/713	7,38%	7,01%
5.3 Taux de marge brute	<u>(Comptes 70 à 75 - comptes 60 à 65) x 100</u> Comptes 70 à 75 - c/ 709 et c/713	9,83%	7,46%

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

RAS



- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels – ERRD 2024)

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur : 0,15 pour l'EHPAD°

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 2,95 ETP pour l'EHPAD et 0,05 pour l'EHPA

- dont personnels des services de soins (Cadres de santé, infirmières):4,40 ETP

- dont personnels éducatifs et sociaux (animateur, psychologue) : 1,50 ETP

- dont personnel médico-techniques (AS, AMP) : 21,64 ETP

- dont personnel de rééducation (Ergothérapeute, psychomotricienne) : 1 ETP

- dont personnels techniques ouvriers (ASH, agents d'entretiens, agents de restauration) : 4,70 ETP pour EHPAD et 0,30 ETP pour l'EHPAD ;

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

L'effectif est satisfaisant en termes de qualifications (AS diplômées).  
Présence IDE de 7h30 à 20h.

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

**Taux d'absentéisme : 11,44% (TDB 2022)**

**Taux de turn-over sur postes permanents :**

**Nombre moyen de jours de formation par agent :**

**V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en 2024 :**

- hébergement permanent : 23 367
- hébergement temporaire : 1 196
- Accueil de jour : 1 936

**Taux d'occupation en 2024 : HP : 95,55 %, HT : 65,53% et AJ (66,30%)**

**Derniers GMP/PMP validés (2024) :**

	GMP	PMP
Caulnes	770	232



**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... :**

Des partenariats sont en cours avec les EHPAD de Romillé et de Becherel, de Mauron (56), de Médréac et Montauban de Bretagne pour la réalisation d'astreintes de direction.  
Des échanges sont en cours avec le GHT Rance Emeraude pour des mutualisations et/ou un rapprochement.

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

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

Points forts :

Intégration du dispositif astreinte IDE de nuit en cours.  
Valorisation et réduction des déchets, maîtrise de la consommation d'énergie, préservation de la biodiversité

Points faibles :

Nécessité de prêter attention au dialogue social.  
Garantir un fonctionnement effectif du PASA.  
Pas d'instance dédiée au pilotage de la qualité.

**VIII-LISTE DES DOCUMENTS POUVANT ETRE REMIS AU CANDIDAT SUR SA DEMANDE**

*Toute demande sera étudiée. Le site Internet dispose de plusieurs documents accessibles :*

Les documents suivants sont notamment disponibles : projet d'établissement, convention tripartite, compte administratif n-1, évaluation externe...

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

Melle LECLERC Michèle, directrice adjointe, CH Saint Malo-Dinan