

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 « Les Grands Jardins » - 40 rue de Romillé 35360 MONTAUBAN DE BRETAGNE

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Site secondaire : EHPAD Les Menhirs – 1 rue Chateaubriand 35360 MEDREAC

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 : 20 minutes de Rennes et 40 minutes de Saint Brieuc ;
Ligne SNCF ; Commune dynamique : Ecoles, collèges, lycées, nombreuses associations (5063 habitants).

Type de population accueillie :

Personnes âgées dépendantes (milieu rural pour la plupart).

Services autorisés et nombre de lits/places

- Montauban de Bretagne : 102 places en hébergement classique + 2 places en hébergement temporaire (et doté d'un PASA).
- Médréac : 38 places en hébergement classique + 2 places en hébergement temporaire + 6 places en accueil de jour + 1 place en accueil de nuit (et doté d'une UHR de 14 places).

Statut de l'établissement :

☒ **Autonome**

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

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

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

Mme Madeleine GUEE Adjoint au Maire de MONTAUBAN, déléguée aux affaires sociales.

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Gwenael LE BORGNE – Directrice
Julie LE DEUFF – Adjointe de direction (AAH contractuelle)
Corinne CORBEL – Cadre Supérieure de santé
Gaëlle GORON – 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'EHPAD relève de la filière gériatrique de Rennes.
Il est situé sur le périmètre géographique de l'HAD35.
Il est membre du GCSMS Noësis.

Tous les postes sont pourvus à l'exception du médecin coordonnateur qui a fait valoir son droit à la retraite en août 2023.

Le CPOM médicosocial couvre la période 2022-2026.
Le PMP en 2022 est de 251.
Le GMP en 2022 est de 747.

L'EHPAD se situe au sein de la Communauté Professionnelle Territoriale de Santé (CPTS) de Brocéliande.
Une Maison de Santé Pluridisciplinaire (MSP) est implantée au sein de la commune.

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

PANARIN Johanna – Chargée de mission secteur personnes âgées au sein du pôle autonomie à la délégation départementale d'Ille-et-Vilaine de l'ARS Bretagne.

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 interne réalisée ou en cours : oui
- Evaluation externe réalisée ou en cours : Evaluation HAS prévue en octobre 2025

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 a été labellisé Humanitude entre 2013 et 2022 et maintient le déploiement de la philosophie et de la méthodologie Gineste Marescotti ®.

Le projet d'Etablissement (2019-2024) et le CPOM (2022-2026) définissent notamment les orientations stratégiques suivantes :

- Poursuivre l'élargissement des coopérations de l'établissements avec les partenaires du territoire et les établissements sanitaires de recours, développer la télémedecine et la téléconsultation
- Poursuivre la démarche Humanitude et Carpe Diem
- Réfléchir à l'orientation des résidents « déambulants » et à l'avenir de la place d'accueil de nuit ;
- Déployer les outils numériques (MSS, DMP etc.)
- Affiner la prestation de restauration et poursuivre le plan de lutte contre la dénutrition ;

Le projet d'Etablissement (2025-2030), est en cours de finalisation et intégrera notamment un chapitre sur le développement de la politique de gestion des risques et des vigilances.

La politique financière est marquée par un souci de maîtrise des coûts depuis plusieurs années. Les résultats dépendent en grande partie de l'absentéisme du personnel. La trésorerie est en baisse depuis 2022 mais demeure suffisante.

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

Les deux EHPAD sont dirigés par une directrice et son adjointe (attachée d'administration contractuelle), une cadre supérieure de santé et une cadre de santé.

L'adjointe de direction assure des missions en lien avec la gestion quotidienne logistique, la coordination de la vie sociale, la communication extérieure et une partie de la gestion budgétaire et financière.

Les cadres ont délégations pour signer les dépenses et les recettes en l'absence du Directeur.

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

Etablissement membre fondateur du GCSMS NOESIS ;

Etablissement support du dispositif d'astreinte d'infirmière de nuit avec les EHPAD du CH de Brocéliande et l'EHPAD de Gael ;

Travail en coordination et concertation avec tous ces partenaires extérieurs : CLIC, DACTIV, CHU-EMSP, Pôle Gériatrique Rennais, CHGR, UCC DINAN, HAD.

Participation des appels à projets en tant que partenaire ou bénéficiaire (ESMS NUMERIQUE, CRT etc.)

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

Ressources Humaines

Travail sur l'attractivité et la fidélisation par l'accueil des nouveaux professionnels et des journées de doublage, de la formation interne.

Groupe de travail QVT en place depuis 2023

Dialogue syndical satisfaisant avec les 2 sections locales

Peu de recours à l'intérim soignant.

Financier et travaux:

La situation est financièrement saine depuis plusieurs années, malgré des déficits répétés en 2022 2023 et 2024. La trésorerie demeure suffisante pour assumer le coût des travaux prévus sur le site de Médréac (travaux d'une durée d'un à trois mois d'injection de résine au niveau des fondations et de colmatage de fissures). La vente du logement de fonction est envisagée.

Logistique :

Le site de Montauban de Bretagne est équipé d'une cuisine centrale et d'une blanchisserie, qui assurent la prestation repas et linge pour les deux sites, en plus d'un prestataire extérieur pour le linge plat.

Deux agents de maintenance assurent le suivi des entretien prestataires techniques et les réparations en interne ou travaux préventifs. Avis favorables de la Commission de Sécurité sur les deux sites à chaque échéance triennale.

Principaux projets à conduire :

- Développer la politique qualité et gestions des risques ;
- Poursuivre la mise en œuvre du projet d'établissement 2025-2030 ;
- Poursuivre et développer la réflexion sur les coopérations, notamment avec le secteur psychiatrique ;
- Assurer les travaux de réparation du bâtiment à Médréac
- Prévoir et chiffrer de futurs travaux de réhabilitation à la résidence Les Grands Jardins (sanitaires, sols de certains espaces, peintures, renouvellement de matériel).

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 CHU de Rennes.
Participer aux filières de soins composant le territoire de santé Brocéliande.

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 de l'inclusion et de l'autonomie du Conseil Départemental Ille-et-Vilaine 2023 2028, est en ligne sur le site internet de la collectivité.

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

Le projet d'Etablissement 2025-2030 est en cours de finalisation. Le Copil qualité sera chargé de suivre les actions, avec l'aide de la chargée de mission qualité.

CPOM :

Signée pour la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2026.

Appartenance à une direction commune :

Sans objet.

Nombre total de sites et distance entre chacun :

2 sites. Distance de 7 kilomètres. Autre site : Résidence « Les Menhirs » 1 rue Chateaubriand – 35360 MEDREAC

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Membre fondateur du GCSMS NOESIS
La directrice actuelle est vice-administratrice et assure la gestion budgétaire et comptable du groupement

Autre forme de coopération (à préciser) :

- porteur et coordonnateur de l'astreinte mutualisée d'IDE de nuit depuis 2020

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

	ERRD 22	ERRD 2023	ERRD prévisionnel 2024
Groupe I DEPENSES AFFERENTES A L'EXPLOITATION COURANTE - Total	869 177 €	990 276 €	1 077 196 €
Groupe II DEPENSES AFFERENTES AU PERSONNEL - Total	6 791 433 €	7 131 850 €	7 219 218 €
Groupe III DEPENSES AFFERENTES A LA STRUCTURE - Total	1 191 632 €	864 656 €	882 467 €
Dépenses - Total	8 852 243 €	8 986 782 €	9 178 881 €
Groupe I PRODUITS DE LA TARIFICATION ET ASSIMILES - Total	7 904 941 €	8 486 233 €	8 684 515 €
Groupe II AUTRES PRODUITS RELATIFS A L'EXPLOITATION - Total	258 821 €	237 418 €	312 812 €
Groupe III PRODUITS FINANCIERS ET PRODUITS NON ENCAISSABLES - Total	388 262 €	99 002 €	65 350 €
Recettes totales	8 552 024 €	8 822 654 €	9 062 677 €
Résultat	- 300 219 €	- 164 128 €	- 116 205 €

Pour les EHPAD :

Montant produits autorisés hébergement 2024 : **3 656 136,72 €**

Montant produits autorisés dépendance 2024 : **1 335 917,52 €**

Montant produits autorisés soins 2024 : **4 123 756,49 €**

Commentaires sur la situation budgétaire :

La Dotation 2024 était de 4 122 996.49 € dont 43 529 € au titre des ESMS en difficulté, ce CNR a été notifiée le 16 décembre 2024.

La Base reconductible au 01/01/2025 est de 4 079 467.49 €.

- Tableau de financement - réalisé - 2023

Ressources			Emplois		
N° de comptes	Libellés	Réalisations	N° de comptes	Libellés	Réalisations
	Capacité d'autofinancement	293 230,75 €	10	Insuffisance d'autofinancement	0,00 €
10	Titre 1 : Augmentation des capitaux propres :		10	Fonds propres et réserves – Réduction - (sauf compte 106) ⁽¹⁾	0,00 €
	Apport, dotations et réserves (ESSMS publics) / Fonds propres et réserves (ESSMS privés) - (sauf compte 106)		16	Titre 1 : Remboursement des dettes financières :	
13	Subventions d'investissement (sauf 139)	39 620,00 €	16	Emprunts et dettes assimilées (sauf 165 ⁽¹⁾)	244 212,96 €
	Titre 2 : Augmentation des dettes financières :		165	Dépôts et cautionnements reçus (remboursements aux usagers) ⁽¹⁾	69 508,96 €
16	Emprunts et dettes assimilées (sauf compte 165 ⁽¹⁾)	0,00 €	17	Dettes rattachées à des participations ⁽¹⁾	0,00 €
165	Dépôts et cautionnements reçus ⁽¹⁾	77 740,50 €	18	Comptes de liaison affectés à l'investissement (emplois) ⁽¹⁾	0,00 €
18	Comptes de liaison affectés à l'investissement (ressources) ⁽¹⁾	0,00 €	20	Titre 2 : Acquisition d'éléments de l'actif immobilisé :	
	Titre 3 : Autres ressources :		21	Immobilisations incorporelles	3 367,44 €
17	Dettes rattachées à des participations ⁽¹⁾	0,00 €		Immobilisations corporelles	115 529,36 €
27	Autres immobilisations financières (sauf 271, 272, 273 et 2768)	0,00 €		- dont terrains	0,00 €
775	Produits des cessions d'éléments d'actif	0,00 €		- dont agencements de terrains	0,00 €
070	Annulations de mandats sur exercices clos ⁽²⁾	0,00 €		- dont constructions	53 766,55 €
	TOTAL DES RESSOURCES	410 591,25 €		- dont installations techniques, matériel et outillage	41 290,35 €
	PRELEVEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT	64 990,47 €		- dont autres immobilisations corporelles	20 472,46 €
	FINANCEMENT	475 581,72 €	23	Immobilisations en cours	0,00 €
			26	Participations et créances rattachées à des participations	0,00 €
			27	Autres immobilisations financières (sauf 2768)	0,00 €
			481	Titres 3 : Autres emplois :	
			071	Charges à répartir sur plusieurs exercices (augmentation)	0,00 €
				Annulation de titres sur exercices clos ⁽²⁾	42 963,00 €
				TOTAL DES EMPLOIS	475 581,72 €
				APPORT AU FONDS DE ROULEMENT	0,00 €
				TOTAL EQUILIBRE DU TABLEAU DE FINANCEMENT	475 581,72 €

Indicateurs de performance financière :

Thèmes & intitulés (valeurs indicatives)	Mode de calcul	Valeur de l'indicateur pour 2022	Valeur de l'indicateur pour 2023
1. Endettement à moyen et long terme			
1.1. Indépendance financière (<50%)	Emprunts (comptes 16 hors c/165, c/1688 et c/169) x 100 Financements stables du FRI (hors amortissements cumulés)	38,48%	36,71%
1.2. Apurement de la dette (>2)	Immobilisations nettes amortissables Dettes financières à moyen et long terme	2,33	2,40
1.3. Durée apparente de la dette	Emprunts (comptes 16 hors c/165, c/1688 et c/169) CAF	6,76	10,08
2. Patrimoine immobilier			
2.1. Vétusté des immobilisations (1)			
Construction	Solde créditeur des comptes 28	0,51	0,54
Installations techniques, matériel et outillage	Solde débiteur des comptes 21 correspondants	0,78	0,76
Autres immobilisations corporelles		0,56	0,57
3. Equilibres du bilan			
3.1.a. Fonds de roulement en jours d'exploitation			
Fonds de roulement d'investissement (FRI)	FRI ou FRE ou FRNG x 365 j.	39,97	41,98
Fonds de roulement d'exploitation (FRE)	Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	28,40	20,01
Fonds de roulement net global (FRNG)		68,37	61,98
3.1.b. Besoin en fonds de roulement en jours d'exploitation	BFR x 365 j. Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	-13,08	-2,61
3.1.c. Trésorerie en jours d'exploitation	Trésorerie x 365 j. Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	81,45	64,59
3.2. Réserve de couverture du BFR en jours d'exploitation	Solde des comptes 141 et 10685 x 365 j. Total classe 6 (charges décaissables uniquement)	0,00	0,00
4. Rotation des postes d'exploitation en jours			
4.1. Stocks (10-20 j.)	[Stocks (solde débiteur classe 3)] x 365 j. Total des consommations (comptes 601 à 603)	0,00	0,00
4.2. Créances (< 30 j.)	(Solde débiteur comptes 41) x 365 j. Total des produits (comptes 70 et 73)	0,00	0,00
4.3. Dettes fournisseurs (< 45 j.)	(Solde créditeur comptes 401) x 365 j. Total des charges (comptes 60 à 62) (2)	24,92	37,12
4.4. Dettes sociales et dettes fiscales	(Solde créditeur comptes 43 et 44) x 365 j. Total des charges (comptes 63 et 645 à 647)	34,97	29,36
5. Autres			
5.1 Taux de CAF (5 à 10%)	CAF x100 Total classe 7 (sauf c/775, c/777, c/7781 et c/78) - c/709 et c/713	5,62%	3,38%
5.2 Taux de réserve de compensation des déficits	Réserve de compensation des déficits (c/10686 ou c/106856) x100 Total classe 7 (sauf c/76, c/77, c/786 et c/787) - c/709 et c/713	2,67%	0,00%
5.3 Taux de marge brute	(Comptes 70 à 75 - comptes 60 à 65) x 100 Comptes 70 à 75 - c/ 709 et c/713	2,06%	3,58%

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

- Travaux à Médréac (fissures / ravalement façade / isolation par l'extérieure ?)
- Changement de mode de chauffage à Médréac
- Rénovation des salles de bains quartiers Albatros, Pélicans, Mouettes à Montauban de B.+ installation de volets roulants

Achats programmés :

- chariots de médicaments
- 10 lits médicalisés
- 7 à 10 laves vaisselles d'office
- Matériel informatique

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels – ERRD 2023)

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur : 0.47 en 2023 - poste vacant depuis aout 2023

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 5.33 ETP
- dont personnels des services de soins (Cadres de santé, infirmières): 10.23 ETP
- dont personnels éducatifs et sociaux (animateur, psychologue) : 3.50 ETP
- dont personnel médico-techniques (AS, AMP) : 71.80 ETP
- dont personnel de rééducation (Ergothérapeute, psychomotricienne) : 1 ETP
- dont personnels techniques ouvriers (ASH, agents d'entretiens, agents de restauration) : 39.06 ETP

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

Difficultés à recruter des soignants qualifiés

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 7.65% (2023)

Taux de turn-over sur postes permanents : non disponible

Nombre moyen de jours de formation par agent : 7.44 journées (146 personnes)

V – 2) Activité**Nombre de journées réalisés en 2023 :**

- hébergement permanent : 50913
- hébergement temporaire : 677
- Accueil de jour : 944

Taux d'occupation en 2023 : 99.63% - 50.913 journées / 365j x 140 places d'HP

Derniers GMP/PMP validés (2023) :

	GMP	PMP
Montauban de B.	702	259
Médréac	841	256

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 répond à la demande du canton de Montauban de Bretagne puisque le taux d'activité est de 98.3%.

Des partenariats sont en cours avec les EHPAD de Romillé et de Becherel, de Mauron (56), de Caulnes (22) pour la réalisation d'astreintes de direction, le CH de Brocéliande.

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

Point particulier : depuis 2009, l'ensemble de l'équipe travaille en tenue dite « civile ».

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts :

L'établissement jouit d'une très bonne réputation.

L'établissement est engagé dans une démarche Humanitude. Le personnel est également formé à la méthode Carpe Diem.

L'établissement est très ouvert aux visiteurs, stagiaires et bénévoles.

Points faibles :

Le bureau de la Direction est basé sur le site de Montauban de Bretagne donc moins de visibilité sur le fonctionnement quotidien de Médréac. Cela est compensé par la présence quotidienne d'une cadre de santé, ce qui permet au personnel de se sentir plus reconnu.

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

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

www.retraite-broceliande.fr

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 :

Mme Le Borgne, directrice de l'établissement, gwenael.leborgne@retraite-broceliande.fr;

Résidence les Grands Jardins 35360 MONTAUBAN DE BRETAGNE 02.99.06.41.32

Résidence les Menhirs 35360 MEDREAC 02.99.61.77.61