

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 LES ETABLISSEMENTS

Etablissement :

FICHE DE POSTE DE DIRECTEUR/DIRECTRICE

CORPS DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS SANITAIRES, SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX

Poste : Directeur/trice des Résidences Bocage d'Anjou :

EHPAD les Aulnes à Vern d'Anjou (siège social)

EHPAD les Tilleuls au Lion d'Angers

EHPAD Yvon Couët à Bécon les Granits

Cotation de la part fonction de la PFR :

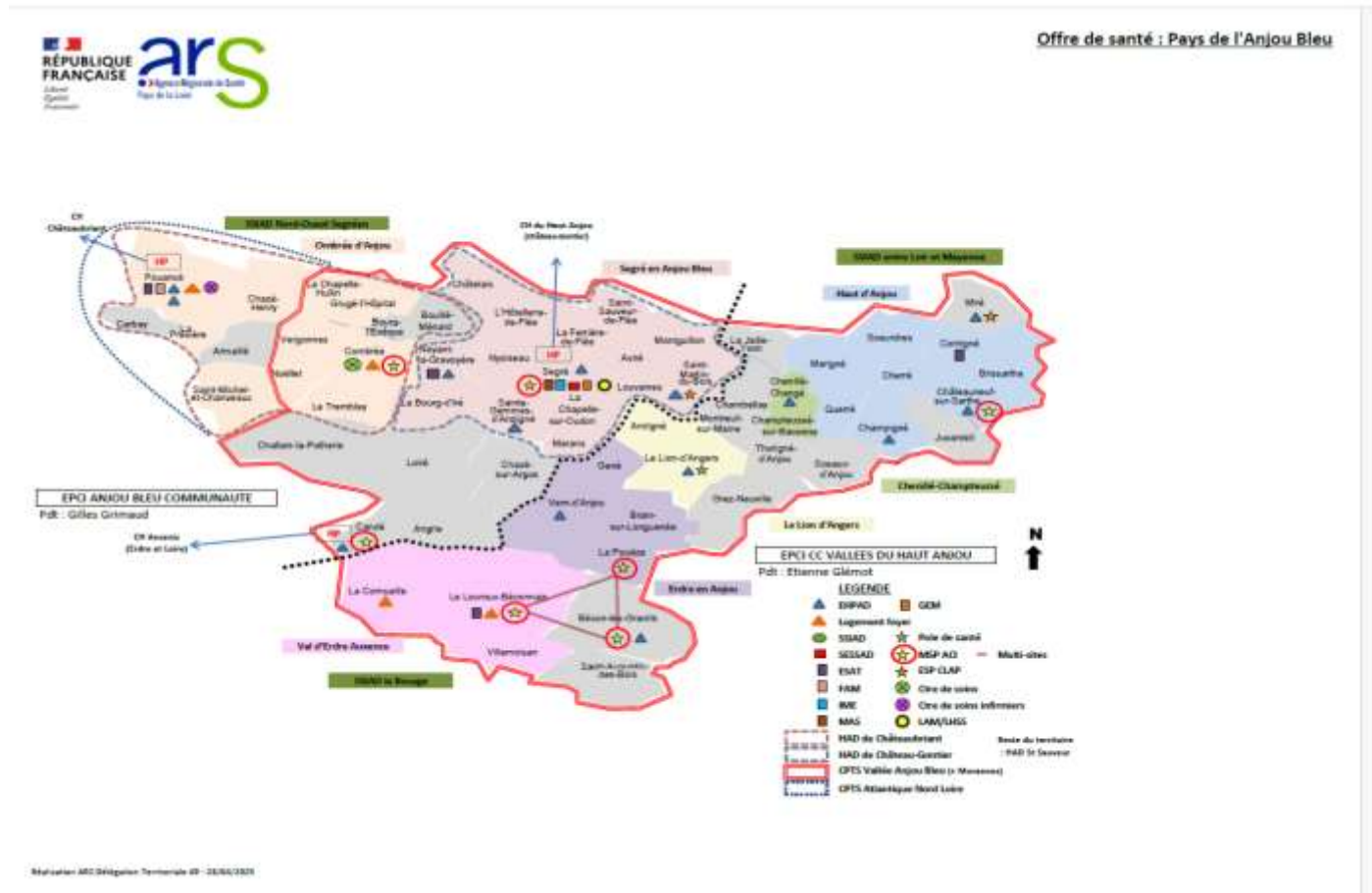
(Si la vacance d'emploi est proposée à plusieurs grades du corps concerné, les cotations respectives pour chaque grade doivent être précisées ci-dessous)

GRADE : D3S

COTATION DU POSTE :

Classe normale : 3

Hors classe : 2,8



Résidences Bocage d'Anjou (RBA) sont composées de 3 structures implantées sur la Communauté de Communes des Vallées du Haut Anjou au Nord-Ouest d'Angers.

Chaque site est distant de 10km environ.

L'établissement est inscrit dans une dynamique territoriale forte depuis 3 ans et notamment avec les autres établissements ESMS publics et privés associatifs du secteur des personnes âgées :

- Les RBA sont partenaires de la plateforme de répit et d'accompagnement pour personnes âgées portée par la Résidence des Acacias à Champigné ;
- Les RBA se sont positionnées pour répondre à l'appel à candidature sur le dispositif IDE de nuit en partenariat avec les autres acteurs du champ des personnes âgées et du handicap ;
- Les RBA font partie du collège des acteurs médico-sociaux du conseil d'administration de la Communauté Professionnelle Territoriale de Santé des Vallées de l'Anjou Bleu.

L'établissement est également adhérent au réseau des accueils de jour du département du Maine et Loire.

Un appel à candidature est également en cours pour le déploiement d'une mission Centre de Ressources Territorial sur l'infra-territoire du Pays de l'Anjou Bleu.

Le territoire de l'Anjou Bleu, sur lequel se situent les RBA, est un territoire rural et très dynamique au niveau professionnel.

C'est un territoire également riche de ces acteurs associatifs.

Le territoire est également doté d'un contrat local de santé 2025-2030

Type de population accueillie :

Personnes âgées en perte d'autonomie.

Services autorisés et nombre de lits/places :

Les EHPAD Résidences Bocage d'Anjou totalisent 187 lits et places dont :

- 59 places à Bécon les Granits dont 1 hébergement temporaire et un service d'accueil de jour de 6 places
- 51 places à Vern d'Anjou (Erdre en Anjou)
- 71 places au Lion d'Angers dont 3 places d'hébergement temporaire dont une place d'HTSH (hébergement temporaire en sortie d'Hospitalisation).

Adresse site internet : <https://residencesbocageanjou.fr/>

Type d'établissement :

EHPAD autonome ☒

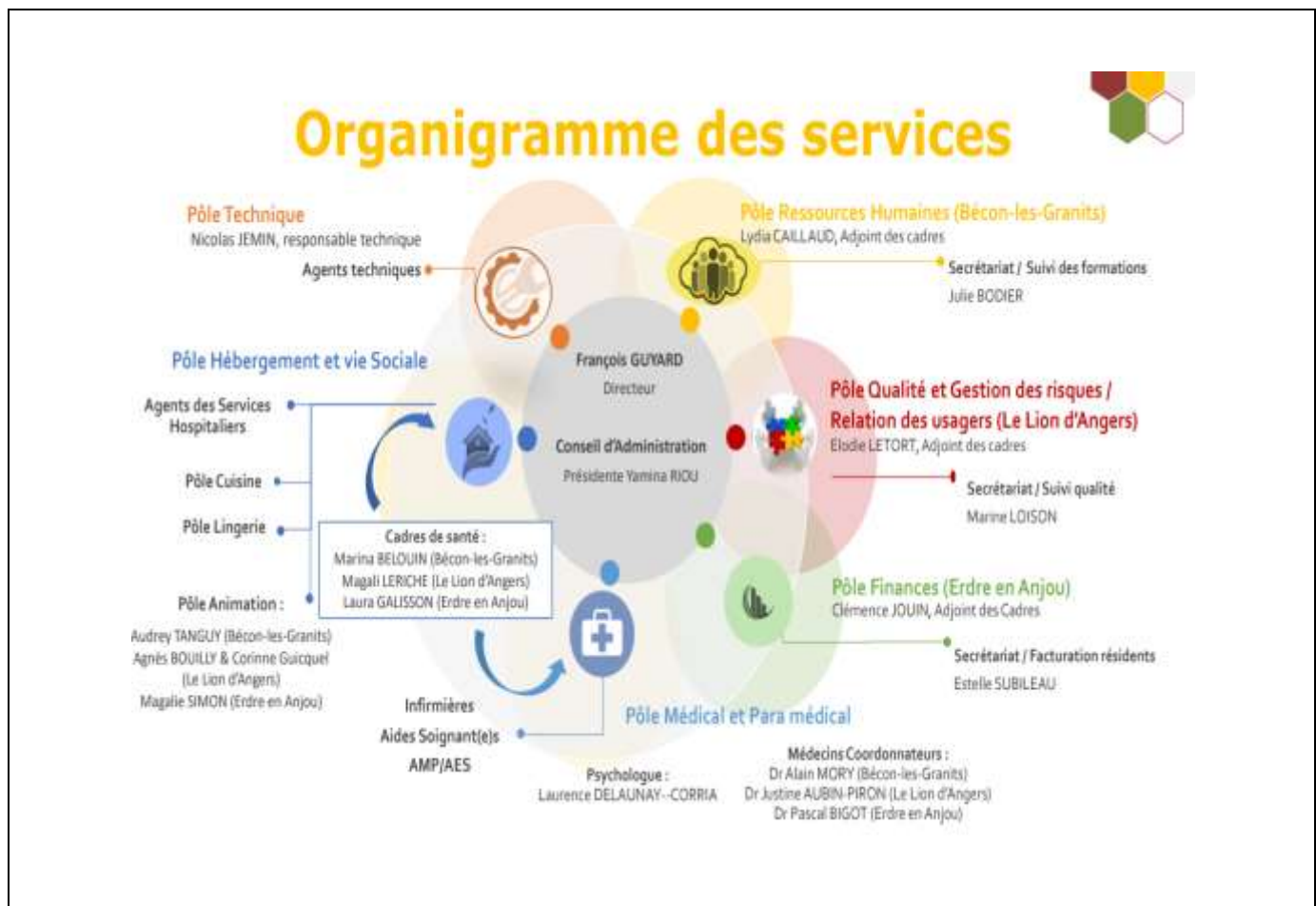
Centre hospitalier ☐

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

Présidente du Conseil d'Administration : Yamina RIOU, Maire d'Erdre en Anjou

Vice-Présidente du Conseil d'Administration : Mme Marie-Claude Hamard (adjointe aux affaires sociales de la commune du Lion d'Angers)

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :



Informations pratiques concernant le poste (ex : poste faisant actuellement l'objet d'un intérim, absence de logement de fonction, etc.) :

Absence de logement de fonction, indemnité de logement

II- INFORMATIONS STRATÉGIQUES

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

La région des Pays de la Loire présente un taux d'équipement en lits d'EHPAD élevé, plus important que la moyenne nationale (Taux d'équipement régional de 136,2 pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus contre une moyenne nationale de 101,6).

Les EHPAD de la région ont en moyenne une capacité de 79 places par site.

61% des résidents accueillis ont entre 85 et 95 ans.

La population ligérienne âgée de plus de 75 ans augmentera de 130 000 personnes de 2012 à 2027, soit une hausse de 2,1 % par an, plus marquée en Vendée et en Loire Atlantique. Sur la période 2015-2040, la population ligérienne âgée de plus de 75 ans devrait progresser de 82,2 % (contre une évolution de 76 % au niveau national).

Le département de Maine et Loire est marqué par une dynamique territoriale défavorable, avec un vieillissement de la population.

Le dernier recensement de 2021 indique que la population du département est de 824 743 habitants, soit une variation de 0,3 % entre 2015 et 2021.

La densité moyenne en Maine et Loire est de 116 h/km² (pour 115 au niveau de la région des Pays de la Loire et 118 au niveau national).

La superficie du département est de 7 106,9 Kms².

Un peu moins de la moitié de la population réside à Angers Loire Métropole, soit 308 806 habitants.

Les autres pôles urbains se situent à Cholet et à Saumur.

Le département de Maine et Loire dispose d'un Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) à Angers, avec une UFR santé.

Au total, le département dispose de 10 établissements de santé, tout statut confondu, 3 IFSI, 3 IFAS.

Angers est également connue pour la qualité et la diversité de son enseignement supérieur avec de nombreuses universités et écoles supérieures.

La part de la population âgée de plus de 65 ans sera de 26,1 % en 2050 contre 17,4 en 2013.

En Maine et Loire, le taux d'équipement en lits d'hébergement médicalisés se situe en dessus de la moyenne régionale, avec un taux d'équipement de 124 lits pour 1000 personnes de 75 ans et plus.

L'offre en services et établissements pour personnes âgées est globalement bien répartie sur le territoire du département.

Le Territoire de l'Anjou Bleu a un taux d'équipement en EHPAD supérieur à la moyenne départementale.

L'offre EHPAD est également bien répartie sur cet infra-territoire.

Nom-/ adresse de la personne ayant rempli la présente fiche

François GUYARD – Directeur des Résidences Bocage d'Anjou depuis le 13 septembre 2021.

f.guyard.direction@ehpadrba.fr

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

Délégation Territoriale de Maine et Loire – 02 49 10 47 50 – ars-dt49-contact@ars.sante.fr
Annyvonne AUFFRET, Directrice de la Délégation Territoriale de Maine et Loire
Freddy GUILLET, Directeur-Adjoint de la Délégation Territoriale de Maine et Loire
26, ter rue de Brissac
49 047 ANGERS
CEDEX 01

Outils de la loi du 2 janvier 2002 mis en œuvre :

- Oui
- Contrats de séjour, règlements de fonctionnements, livrets d'accueils
- Projets d'établissements actualisés

Evaluations réalisées :

- Evaluation interne réalisée en 2019

- Evaluation externe prévue au 1^{er} trimestre 2026

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 :

Expérience professionnelle appréciée :

Expérience dans le domaine des personnes âgées requise

Expérience réussie impérative dans le management

Expérience en gestion de projet

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

Connaissance de la loi 2002-2 et de ses outils

Connaissance de la loi ASV

Connaissance du statut de la FPH

Notions de droit public appréciées

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

Compétences fortement souhaitées en matière de gestion d'EHPAD multisite

Compétences requises en matière de gestion budgétaire et comptable d'ESMS

Compétences requises en matière de gestion de projets au niveau de l'établissement et du territoire.

Compétences requises en matière managériale

Aisance relationnelle en interne et avec les autres acteurs médico-sociaux du territoire

III- MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Contractualisation CPOM depuis 2023

Evaluation externe prévue au premier trimestre 2026 (organisme validé pour les trois sites)

Etablissement en déficit et en suivi CODIFFEMS – plan de retour à l'équilibre en cours (maquettes organisationnelles déployées sur le site de Vern d'Anjou, à déployer sur le site du Lion d'Angers).

Faible trésorerie et peu de possibilité d'investissements à ce jour.

Gestion des Ressources Humaines

Gestion directe des équipes des trois sites avec l'aide de deux cadres de santé

1 IDEC à 100% sur le site du Lion d'Angers

1 cadre à 100% sur le site de Bécon les Granits

1 IDEC à 100% sur le site de Vern d'Anjou

Gestion administrative

Suivi de la politique qualité – 1 ADJC à 80 %

Suivi des services économiques et du budget – 1 ADJC à 100%

Suivi des ressources humaines – 1 ADJC à 100 %

Suivi des projets stratégiques par la direction

Gestion logistique

1 responsable logistique TSH à 100%

2 agents techniques à 100 %

Principaux projets 2025 :

Appel à candidature IDE de nuit en cours de rédaction, à déployer sur l'ensemble de l'infra-territoire.

Cession des bâtiments de Bécon les Granits et Vern d'Anjou à un bailleur social (expérimentation validée par le CD 49 et le bailleur MELDOMYS) pour rénovation des deux structures – bail emphytéotique à 35 ans – plan de financement en cours de validation et accord de principe donné par le conseil d'administration.

Evaluation externe planifiée au T1 2026

Mutualisation actée de la lingerie des trois sites sur le site de Erdre en Anjou.

IV- INFORMATIONS SUR LA PLACE DES ETABLISSEMENTS DANS LEUR ENVIRONNEMENT

Accroître la diversification de l'offre et poursuivre la gradation de l'offre en faveur prioritairement du maintien à domicile

Conforter l'inscription des ESMS dans une logique de parcours sur les territoires

Conforter le déploiement des démarches qualité dans les ESMS (avec notamment la poursuite de l'accompagnement du développement des projets personnalisés).

Améliorer l'efficience des structures médico-sociales par la mutualisation

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

Les enjeux prioritaires pour l'établissement, sont les suivants :

CPOM 2023-2028 : enjeu d'un dialogue de gestion à mi-parcours du CPOM

Maintien de l'équilibre financier des Résidences Bocage d'Anjou

Suivi cession des bâtiments de Bécon les Granits en Vern d'Anjou à un bailleur social (expérimentation validée par le CD49 et la bailleur MELDOMYS) pour rénovation des deux structures – bail emphytéotique à 35 ans – plan de financement en cours de validation et accord de principe donné par le conseil d'administration).

Poursuite de la dynamique partenariale engagée par la précédente direction avec les autres acteurs du médico-social du territoire.

Projet d'établissement : Démarches, état de réalisation, organisation et pilotage de la démarche

Projet d'établissement 2021-2025 en cours de déploiement.

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

CPOM 2023-2028 en cours de déploiement.

Nombre total de sites et distance entre chacun :

Trois sites distants de 10 kms

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Non.
Réflexion en cours autour d'un GTSMS territorialisé

Autre forme de coopération :

Les RBA adhèrent à l'ACEP 49 - Association des Centres Hospitaliers et EHPADs publics de Maine et Loire

Dans le cadre de cette association : ingénieur légionnelle, mutualisation achats, etc.

Partenaire de la plateforme de répit du territoire portée par l'EHPAD les Acacias de Champigné

V- CHIFFRES CLES SUR LES ETABLISSEMENTS

V – 1) Budgétaires

▪ ERRD

CHARGES	ERRD 2023	ERRD 2024	
Groupe I	1 287 312,73	1 157 791,86	
Groupe II	7 577 742,80	8 128 580,72	

Groupe III	1 464 420,51	4 424 675,49	
Total	10 329 476,04	10 711 048,07	

PRODUITS	ERRD 2023	ERRD 2024	
Soins	3 609 423,53	3 671 492,42	
Dépendance	1 965 738,88	2 027 277,72	
Hébergement	3 798 891,62	3 974 311,16	
TOTAL	9 835 610 ,89	10 354 182 ,02	
RESULTAT	- 493 865,15 €	- 356 866 ,05 €	

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable 2024 : - 356 866,05€

L'année 2024 s'inscrit dans la continuité des exercices précédents, avec un déficit toujours présent, mais marqué par une inflexion significative grâce à un effort renforcé de maîtrise des dépenses.

Dans ce contexte, les enjeux 2025 s'articuleront autour de :

- la poursuite de la réorganisation des structures internes pour garantir l'adéquation entre ressources et besoins réels ;
- la recherche active de solutions immobilières innovantes pour les sites de Bécon les Granits et Vern d'Anjou, avec la possibilité d'une cession à un bailleur social pour moderniser sans alourdir la dette ;
- le renforcement du dialogue avec les autorités de tutelle pour faire valoir une vision réaliste, soutenable et cohérente du fonctionnement des établissements

▪ Plan de financement de l'exercice « 2025 au BP »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
155 867.62 €	361 609.76 €

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
131 700 €	481 282,14 €	0 €	101 497.00 €

Indicateurs de performance financière :

- A. Taux de marge brute n-2/n-1 :
➤ 0.35 % en 2023 / 1.99 % en 2024
- B. CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 :
➤ 133 219.56 € à l'ERRD 2024
- C. Durée apparente de la dette n-2/n-1 :
➤ 74.65 en 2023/ 10.65 en 2024

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

Le volume global des investissements 2025 est dans un ralentissement engagé fin 2023 du fait de la cession des bâtiments à un bailleur social.

Les prévisions intègrent tout de même :

Des dépenses de renouvellement prioritaires : matelas, petit matériel médical, ordinateurs.

Des projets de confort ou de visibilité (signalétique interne, film anti-UV) pouvant être reportés.

Des projets déjà lancés en 2024 (NetSoins, équipements informatiques associés).

Pour les trois prochaines années, il faudra intégrer le projet de réhabilitation des EHPAD de Bécon les Granits et Vern d'Anjou avec Meldomys, acté par cession emphytéotique lors du conseil d'administration du 09/07/2025.



Indicateurs de performance financière – données 2024 :

	T% de CAF	T% de marge brute	Trésorerie (Nb de jours d'exploitation)
A l'ERRD 2024	1.32 %	1.99 %	9.85 jours

PERSONNEL ETP rémunéré 2024	Emploi permanent (P) / temporaire (T)	Nombre d'ETP rémunérés YVON COUET	Nombre d'ETP rémunérés Les Aulnes	Nombre d'ETP rémunérés Les Tilleuls	TOTAL ETP RBA
DIRECTION - ADMINISTRATION					
Directeur	T		1,00		1,00
Agent administratif et personnel de bureau	P	1,81	1,94	2,01	5,76
Agent administratif et personnel de bureau	T		0,55		0,55
CUISINE - SERVICES GENERAUX - Diététicien			0		
Ouvrier professionnel	P	1,00	1,00	1,00	3,00
Agent de service général	P			2,00	2,00
Autre personnel de cuisine -	P	2,00	1,80	1,73	5,53
Autre personnel de cuisine -	T	0,34		0,30	0,64
ANIMATION - SERVICE SOCIAL			0		
Animateur social	P	0,90	1,00	0,80	2,70
Animateur social	T			1,00	1,00
ASH - Service généraux			0		
ASH Hotellerie	P	4,00	5,00	6,58	15,58
Service remplacement	T	3,93	2,99	1,50	8,42
AIDES SOIGNANTS, AMP			0		
Aide-soignant non ASG	P	12,69	10,43	17,43	40,55
Aide-soignant non ASG	T	2,39	1,49	0,72	4,60
Aide-soignant ASG	P	1,60		2,60	4,20
Aide-soignant ASG	T	0,33			0,33
A.M.P.	P	1,00	1,00	0,80	2,80
A.E.S.	T	0,61			0,61
Autre personnel	P	8,64	8,65	2,80	20,09
Autre personnel	T	4,35	3,71	7,81	15,87
PSYCHOLOGUES					
	P			0,80	0,80
INFIRMIERS			0		
Infirmier coordonnateur	P	1,00	0,92	0,90	2,82
Infirmier diplômé d'État	P	3,00	2,63	3,00	8,63
Infirmier diplômé d'État	T		1,03		1,03
MEDECIN			0		
Médecin coordonnateur	P	0,20	0,20	0,20	0,60
TOTAL Personnel salarié		49,79	45,34	53,98	149,11

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

Difficulté de recrutement des AS/ beaucoup de faisant fonctions pour le soin (régularisation en cours par la formation AS).

Difficulté à recruter IDE – équipe stabilisée en juin 2025

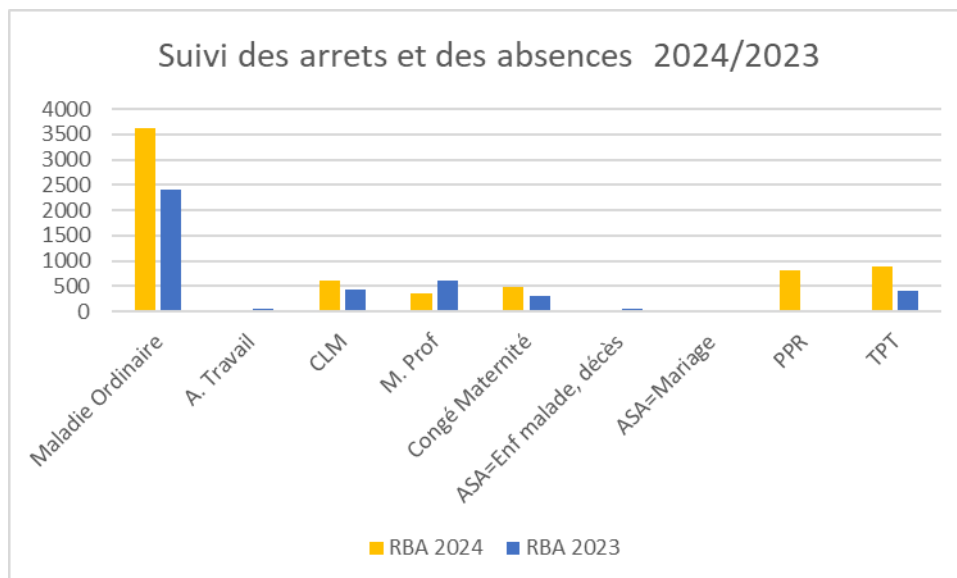
1 IDEC par site avec une IDEC en place sur le site du Lion d'Angers en place depuis le 1^{er} juillet à la suite du départ de la cadre de santé (retraite).

IDEC sur le site de Vern d'Anjou qui part en formation en septembre (Management des unités de soins ESMS).

Un départ prévu du médecin coordonnateur du site de Vern d'Anjou en février 2026 (report sur départ initialement prévu en octobre 2025).

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme :



RBA 2024 : 4612 jours versus RBA 2023 : 3480 jours

□ Évolution : +1132 jours, soit une augmentation de 32,5 % par rapport à l'année dernière.

Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des arrêts maladies précédents les congés maternités (notamment sur le site du Lion d'Angers) et un arrêt conséquent sur le site de Vern d'Anjou.

SUIVI ABSENTÉISME 2019 - 2023 EN JOURS CALENDRAIRE PAR TYPE

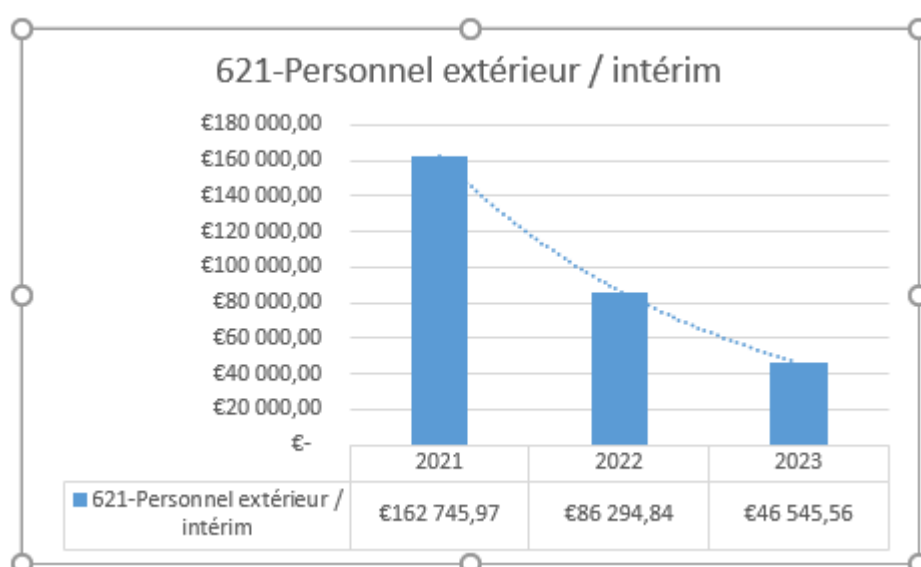
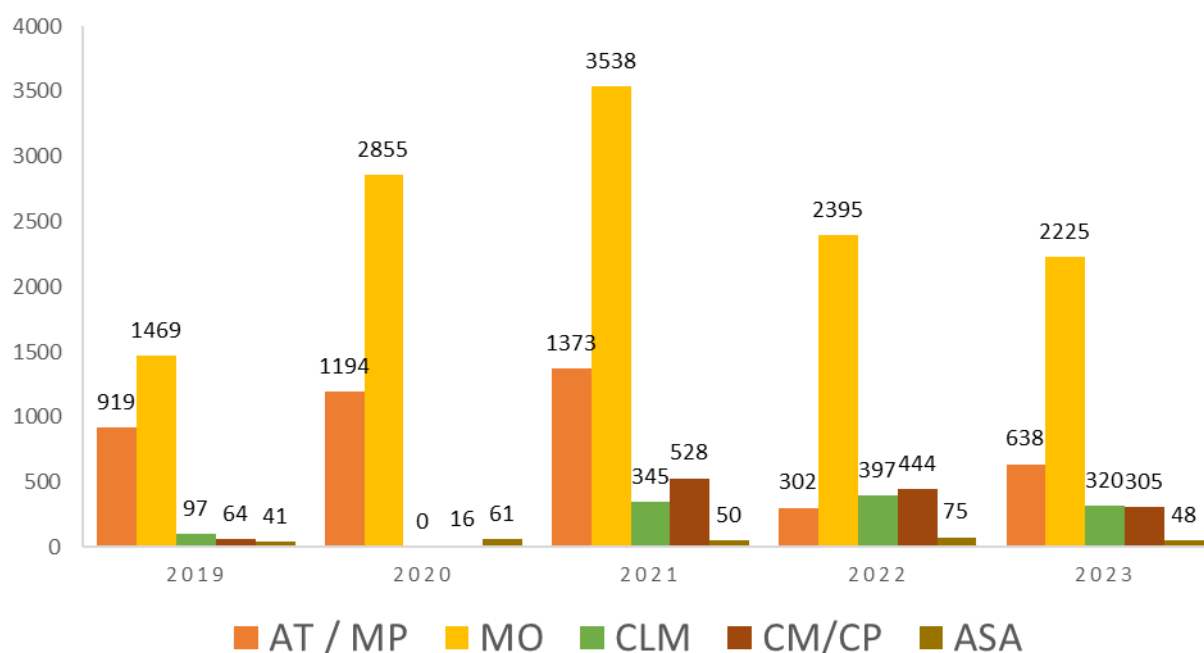


Figure 1: Variation des dépenses d'intérim de 2021 à 2023

Taux de turn-over :

Equipes stables, objectifs de stabilisation des équipes ASH et AS depuis 3 ans sur les trois sites avec des périodes de stagiarisation en janvier 2023, janvier 2024 et janvier 2025.

Nombre moyen de jours de formation par agent : 3.67 jours moyen de formation par agent

En 2024 (extraction ANFH) : 4371.08 heures de formation dispensées pour 181 agents concernés. Un cout total engagé de 189 868.38 € sur l'année pour 411 actions de formation dont 4 études promotionnelles et 1 VAE.

V – 2) Activité et taux d'occupation 2024

Résidences Bocages d'Anjou	Bécon les Granits	Le Lion d'Angers	Vern d'Anjou	TOTAL
Capacité autorisée HP	58	68	51	177
Total journées réalisées en HP	20 858	24 034	18 561	63 453
Taux d'occupation HP	98,26 %	98,98%	99,44%	98,89%
Capacité autorisée HT	1	3		4
Total des journées réalisées en HT	196	634		830
Taux d'occupation HT	92,89%	100,31%		98,46%
Accueil de jour	6			6
Réalisées	1 343			1343
Taux d'activité AJ	88,47%			88,47%

50 personnes ont été accueillies en 2024 en hébergement temporaire : 39 dont 4 HTSH sur le site des Tilleuls et 11 sur le site Yvon Couet.

Derniers GMP/PMP validés en 2021 : 645 / 178

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... :

Le territoire de l'Anjou Bleu est constitué d'une partie en zone rurale et une partie en zone périurbaine.

Les Résidences Bocage d'Anjou se situent sur la zone sud du territoire périurbaine. C'est un territoire dynamique et proche de l'Agglomération Angers Loire Métropole (21 kms entre Bécon les Granits et Angers).

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

Les Résidences Bocage d'Anjou font face à des difficultés financières depuis 6 ans.

L'établissement a bénéficié d'une aide financière du CODIFFEMS de 971 152 € en 2023.

Un plan de retour à l'équilibre financier est en cours de réalisation.

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Spécificité de l'établissement :

Les Résidences Bocage d'Anjou (RBA) sont constituées de trois sites distants de 10 kms.

Elles offrent une diversification de l'offre en hébergement permanent, en hébergement temporaire dont une place d'hébergement temporaire en sortie d'hospitalisation et 6 places d'accueil de jour.

Elles ont des taux d'occupation globalement supérieurs à 97 %.

C'est un établissement majeur et reconnu sur le territoire.

Spécificités liées aux conditions d'exercice du poste :

Etablissement multisite qui suppose des déplacements fréquents sur les trois sites.

Une équipe administrative réduite mais opérationnelle et très dynamique.

Grande polyvalence exigée sur ce poste de directeur.

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

Les documents suivants sont notamment disponibles :

- Projets d'établissements
- Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens
- Rapports d'activité et financiers
- Rapports sociaux uniques
- Bilan de la direction commune N-1
- Les contrats de séjour, les règlements de fonctionnement, les tarifs et livrets d'accueil sont téléchargeables sur le site internet

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Mr François GUYARD

07 70 60 03 36 / 02 41 61 41 18

Siège social :

contact.vern@ehpadrba.fr