

**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 « établissements publics d'Hallouvy »

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

Les « établissements publics d'Hallouvy » regroupent dans le cadre d'une direction commune :  
- Etablissement Départemental d'Education de Formation et de Soins 35 (EDEFS 35) regroupant IME, ITEP et SESSAD (compétence ARS)  
- Centre de l'Enfance Henri Fréville (compétence Département)  
- FAM Goanag (compétence conjointe ARS/Département)  
- EPSMS Bellevue : EHPAD (compétence conjointe ARS/Département) et Foyer de vie (compétence Département)

**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)*

COTATION 3

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

**Type de population accueillie :**

- enfants en situation de handicap (EDEFS 35)
- enfants relevant de la protection de l'enfance (CDE)
- adultes en situation de handicap (FAM et Foyer de vie)
- personnes âgées dépendantes (EHPAD)

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

- EDEFS : IME de 141 places + SESSAD 46 places + DITEP (ITEP + SESSAD) : 88places
- CDE : 157 accueils et 79 accompagnements AED/AER
- FAM : 32 places
- Foyer de vie : 77 places
- EHPAD : 63 places

**Statut de l'établissement :**

☒ Autonome                      ☐ Non autonome.

**4 Conseils Administration**  
**4 établissements statut FPH**

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

Delphine Le Port [d.leport@eph35.fr](mailto:d.leport@eph35.fr)

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

CA du CDE et de l'EDEFS : Mme COURTEILLE, Vice présidente du Conseil Départemental  
CA du FAM : M GUITTON, Maire de Saint Meen le Grand  
CA de l'EPSM Bellevue : M HERVE, Maire de Bazouges la Pérouse

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

Directeur Général , chef d'établissement de la direction commune :

- Préparation, gestion et animation des instances (CA, CTE, CHSCT)
- Politique générale des établissements
- Dialogue social
- Relations partenaires
- Gestion des ressources humaines

3 Directeurs Généraux Adjoints :

- DGA, directrice référente des établissements enfance
- DGA, directrice référente des établissements adulte
- DGA, qualité, GDR et logistique

Ainsi qu'un DRH et des directeurs d'établissement.

## **II – INFORMATIONS STRATEGIQUES**

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

- Plusieurs CPOM déclinant les orientations stratégiques
- Projet de direction commune établi en 2022
- Intégration récente de l'EPSMS Bellevue (2022)

**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 :**

**David LE GOFF, directeur DD 35**

- 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 : oui

## 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 :**

Expériences souhaitables sur les sujets suivants :

- . conduite de projets de coopération,
- . conduite de projets architecturaux (2 opérations de travaux et/ou rénovation (FAM et EDEFS)
- . dialogue social
- . direction de sites distants géographiquement

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

Gestion efficace des instances (4 CA, 4 CTE, 4 CHSCT)

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

Management de l'équipe de direction  
Gestion d'implantations distantes  
Capacité d'accompagnement du changement  
Qualités relationnelles  
Qualités managériales

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

#### **Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :**

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

- . Nécessité d'un positionnement stratégique et politique maîtrisé avec l'ARS et le Conseil départemental
- . Les projets d'établissements sont structurés et opérationnels

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

- . Projet de direction commune
- . Culture commune aux EPH à développer

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

- . Nombreuses coopérations et travail en réseau développé
- . Le poste exige du savoir-faire en terme négociation, de décision et d'arbitrage

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

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

**Définition d'une stratégie d'attractivité et de recrutement des EPH**

**Développer une culture commune et des projets partagés entre les établissements composant les EPH**

**Faire vivre la direction commune récemment installée et rénovée**

**Mise en œuvre de l'audit organisationnel de l'EPSMS Bellevue et négociation du CPOM**

#### 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)

Dans le cadre du projet régional de santé, trois objectifs ont été fixés :

- . contribuer à la construction d'une société plus inclusive,
- . apporter des réponses adaptées aux besoins et attentes des personnes,
- . mettre en place avec les partenaires des organisations facilitant la co-construction.

5 orientations prioritaires ont été retenues :

- Mettre en place une réponse accompagnée et favoriser l'implication de la personne et de son entourage dans l'élaboration et le suivi de son parcours de vie et de santé
- Promouvoir et organiser de nouvelles modalités de travail plus intégrée entre acteurs à l'échelle d'un territoire
- Faire évoluer l'offre médico-sociale de manière à répondre aux enjeux de modularité, de gradation et de qualité. L'objectif principal étant une répartition de l'offre médico-sociale plus équitable sur la région Bretagne, notamment en développant l'offre modulaire, en améliorant l'efficacité des établissements et des services
- la 4<sup>ème</sup> orientation porte sur l'inclusion dans la cité, avec le développement d'un panier de soins et de services qui englobe le soin, la scolarisation, l'emploi, le logement, les loisirs, le transport
- Assurer la continuité des parcours de vie des personnes en situation de handicap et des personnes âgées dépendantes

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

L'opérateur est déjà fortement impliqué dans les réformes structurantes qui marquent le secteur handicap - notamment la réponse accompagnée pour tous et la réforme DITEP ou la déclinaison de la stratégie autisme.

Son positionnement dans le champ médico-social des personnes âgées est à conforter, reprise en direction commune en 2022 de l'EPSMS Bellevue.

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

L'activité du Centre de l'Enfance s'inscrit dans les orientations du schéma départemental de protection de l'enfance

##### 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

**Convention tripartite :**

Sans objet

**Appartenance à une direction commune :**

oui

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

4 établissements, organisés sur 5 sites en Ille et Vilaine : Chantepie, St Méen le Grand, Antrain, Rennes St Malo, Bazouges la Pérouse

**Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :****Autre forme de coopération (à préciser) :**

Etablissement également gestionnaire d'un service de médecine de travail pour un groupement de 10 établissements publics

Membre de l'Inter-IME

**V–CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT****V – 1) Budgétaires****4 EPRD distincts****EAM GOANAG**

- Charges et recettes du résultat comptable

CHARGES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	451 398,71	419 912,49	473 601,00
Groupe II	2 496 732,23	2 726 087,10	3 139 472,00
Groupe III	438 634,21	354 109,41	528 207
Groupe IV			
<b>Total</b>	<b>3 386 765,15</b>	<b>3 500 109,00</b>	<b>4 141 280,00</b>

RECETTES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	3 490 554,76	3 330 070,48	3805 976,18
Groupe II	120 219,2	195 164,58	170 000,82
Groupe III	2 419,24	32 352,33	42 390,00
<b>Total</b>	<b>3 613 193,20</b>	<b>3 557 587,39</b>	<b>4 018 367,00</b>
<b>Résultat</b>	<b>226 428,05</b>	<b>57 478,39</b>	<b>– 122 913</b>

Ratios d'analyse financière		
Thèmes & intitulés (valeurs indicatives)	Valeur de l'indicateur pour 2020	Valeur de l'indicateur pour 2021
1. Endettement à moyen et long terme		
1.1. Indépendance financière (<50%)	24%	19%
1.2. Apurement de la dette (>2)	5,34	6,72
1.3. Durée apparente de la dette	1,69	3,18
2. Patrimoine immobilier		
2.1. Vétusté des immobilisations (1)		
Construction	56%	59%
Installations techniques, matériel et outillage	75%	76%
Autres immobilisations corporelles	69%	68%
3. Equilibres du bilan		
3.1.a. Fonds de roulement en jours d'exploitation		
Fonds de roulement d'investissement (FRI)	-117,59	-110,67
Fonds de roulement d'exploitation (FRE)	173,53	170,59
Fonds de roulement net global (FRNG)	55,94	59,92
3.1.b. Besoin en fonds de roulement en jours d'exploitation	31,29	23,34
3.1.c. Trésorerie en jours d'exploitation	24,66	36,58
3.2. Réserve de couverture du BFR en jours d'exploitation	0,00	0,00
4. Rotation des postes d'exploitation en jours		
4.1. Stocks (10-20 j.)	0	0
4.2. Créances (< 30 j.)	0	0
4.3. Dettes fournisseurs (< 45 j.)	28,90	41,23
4.4. Dettes sociales et dettes fiscales	6,59	6,84
5. Autres		
5.1. Taux de CAF (5 à 10%)	13%	6%
5.2. Taux de réserve de compensation des déficits	0%	4%
5.3. Taux de marge brute d'exploitation	14%	7%

**1 seul EPRD pour l'EPMS Bellevue avec 2 CRP différents :**

#### **EHPAD Villecartier Bazouges**

- Charges et recettes du résultat comptable

CHARGES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	707 464,88	743 322,36	767 488,00
Groupe II	3 049 379,26	3 382 325,60	3 883 592,50
Groupe III	503 744,12	519 452,35	524 228,00
Groupe IV			
<b>Total</b>	<b>4 260 588,26</b>	<b>4 645 100,31</b>	<b>5 175 308,50</b>

RECETTES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	4 050 391,53	4 234 109,84	4 318 637,49
Groupe II	411 932,69	403 109,70	856 671,01
Groupe III	179,45	247,25	0
<b>Total</b>	<b>4 462 503,67</b>	<b>4 637 466,79</b>	<b>5 175 308,50</b>
<b>Résultat</b>	<b>201 915,41</b>	<b>- 7 633,52</b>	<b>0</b>

## Foyer de Vie Bazouges

### Charges et recettes du résultat comptable

CHARGES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	443 824,65	452 155,44	927 289,78
Groupe II	2 155 086,37	2 193 207,35	1 877 648,22
Groupe III	554 611,92	470 077,68	375 901
Groupe IV			
<b>Total</b>	<b>3 153 522,94</b>	<b>3 115 440,47</b>	<b>3 180 839,00</b>

RECETTES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	3 107 796,24	2 803 301,32	2 951 835,00
Groupe II	149 967,99	50 281,53	124 748,10
Groupe III	14,61	2 641,34	0
<b>Total</b>	<b>3 257 778,84</b>	<b>2 856 224,19</b>	<b>3 076 583,10</b>
<b>Résultat</b>	<b>104 255,90</b>	<b>- 259 216,21</b>	<b>- 104 255,90</b>

Ratios d'analyse financière		
Thèmes & intitulés (valeurs indicatives)	Valeur de l'indicateur pour 2020	Valeur de l'indicateur pour 2021
1. Endettement à moyen et long terme		
1.1. Indépendance financière (<50%)	63%	0%
1.2. Apurement de la dette (>2)	1,42	0,00
1.3. Durée apparente de la dette	7,52	0,00
2. Patrimoine immobilier		
2.1. Vétusté des immobilisations (1)		
Construction	45%	47%
Installations techniques, matériel et outillage	71%	98%
Autres immobilisations corporelles	70%	45%
3. Equilibres du bilan		
3.1.a. Fonds de roulement en jours d'exploitation		
Fonds de roulement d'investissement (FRI)	55,25	59,17
Fonds de roulement d'exploitation (FRE)	45,69	25,90
Fonds de roulement net global (FRNG)	100,94	85,07
3.1.b. Besoin en fonds de roulement en jours d'exploitation	29,25	15,19
3.1.c. Trésorerie en jours d'exploitation	71,69	69,89
3.2. Réserve de couverture du BFR en jours d'exploitation	1,17	1,08
4. Rotation des postes d'exploitation en jours		
4.1. Stocks (10-20 j.)	0	0
4.2. Créances (< 30 j.)	0	0
4.3. Dettes fournisseurs (< 45 j.)	91,13	29,53
4.4. Dettes sociales et dettes fiscales	25,53	5,27
5. Autres	12,05	4,52
5.1. Taux de CAF (5 à 10%)		
5.2. Taux de réserve de compensation des déficits	6%	7%
5.3. Taux de marge brute d'exploitation	14%	6%



## EDEFS 35 : IME-DITEP Hallouvry – EPRD synthétique

### Charges et recettes du résultat comptable

CHARGES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	1 075 913,24	1 326 215,39	1 423 774,15
Groupe II	6 965 149,78	8 186 052,23	9 293 080,00
Groupe III	811 849,02	763 657,77	922 528,00
Groupe IV			
<b>Total</b>	<b>8 852 912,04</b>	<b>10 375 925,39</b>	<b>11 639 380,15</b>

RECETTES	ERRD 2020	ERRD 2021	EPRD 2022
Groupe I	8 526 288,55	9 924 237,99	10 962 530,69
Groupe II	552 134,99	602 713,11	595 500,80
Groupe III	46 385,92	28 103,35	17 604,51
<b>Total</b>	<b>9 124 809,45</b>	<b>10 555 054,45</b>	<b>11 575 636</b>
<b>Résultat</b>	<b>271 897,41</b>	<b>179 129,07</b>	<b>63 744,15</b>

Ratios d'analyse financière			
Thèmes & intitulés	Valeurs indicatives	Valeur de l'indicateur pour 2020	Valeur de l'indicateur pour 2021
1. Endettement à moyen et long terme			
1.1. Indépendance financière (<50%)		11%	17%
1.2. Apurement de la dette (>2)		9,00	5,50
1.3. Durée apparente de la dette		0,87	1,74
2. Patrimoine immobilier			
2.1. Vétusté des immobilisations (1)			
Construction		53%	49%
Installations techniques, matériel et outillage		83%	82%
Autres immobilisations corporelles		75%	76%
3. Equilibres du bilan			
3.1.a. Fonds de roulement en jours d'exploitation			
Fonds de roulement d'investissement (FRI)		3,22	15,01
Fonds de roulement d'exploitation (FRE)		55,08	44,11
Fonds de roulement net global (FRNG)		58,31	59,11
3.1.b. Besoin en fonds de roulement en jours d'exploitation		-11,45	-0,29
3.1.c. Trésorerie en jours d'exploitation		69,76	59,40
3.2. Réserve de couverture du BFR en jours d'exploitation		19,85	16,78
4. Rotation des postes d'exploitation en jours			
4.1. Stocks (10-20 j.)		0	0
4.2. Créances (< 30 j.)		0	0
4.3. Dettes fournisseurs (< 45 j.)		27,47	15,50
4.4. Dettes sociales et dettes fiscales		0,10	0,00
5. Autres			
5.1. Taux de CAF (5 à 10%)		6,78%	5,11%
5.2. Taux de réserve de compensation des déficits		4%	4%
5.3. Taux de marge brute d'exploitation		7%	5%

Centre de l'Enfance : Sous compétence exclusive CD

#### **Commentaires sur la situation budgétaire :**

Fin 2022, les autorités de tarification ont été alertés sur la situation financière très dégradée de l'EPMS Bellevue et du FAM de Goanag, avec une rupture de trésorerie identifiée sur chacun des 2 établissements à très court terme. Le CD et l'ARS ont réalisé des avances de dotation début 2023.  
Jusqu'à présent, les 2 établissements sont à jour de leurs cotisations sociales.  
Les établissements n'ont pas réussi à contracter une ligne de trésorerie.  
Des mesures correctives devront être mises en œuvre sur ces 2 établissements afin de redresser la trajectoire financière.  
La situation financière de l'EDEF 35 était saine à l'EPRD 2022.

- **Les ressources humaines**

*(ETP des personnels - Source SAE)*

Les EPH représentent 650 ETP.

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

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

### **V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 :**

**Taux d'occupation en n-1 :**

**Derniers GMP/PMP validés:**

- GMP : 724 (29/03/19)
- PMP : 224 (05/04/19)

**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... :**

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

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

Etablissement sérieux jouissant d'une bonne notoriété, dont les compétences sont reconnues et qui a d'ores et déjà pris le virage des réformes attendues dans le champ du handicap et qui est un interlocuteur important du Département en matière de protection de l'enfance.

La gouvernance est assez lourde du fait des 4 catégories d'ESMS entrant dans le périmètre des établissements d'Hallouvry

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

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

**Délégation départementale d'Ille et Vilaine**