

**FICHE DE POSTE DE CHEF D'ETABLISSEMENT**  
**- Etablissement public de santé-**

**I – INFORMATIONS INSTITUTIONNELLES SUR L'ETABLISSEMENT**

**Etablissement :**

Centre Hospitalier d'Aubusson (Creuse)

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

EHPAD « Les Bouquets » Bellegarde en Marche (Creuse)

**S'il s'agit d'un emploi fonctionnel, préciser le groupe de référence :**

Non

**Cotation de la part fonctions de la PFR :**

DH classe normale : 3  
DH hors classe : 2,8 + 0,2 (direction commune)

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

**Nom - Prénom du Président de CME :**

Dr Abdelmalek EL FOUISSI

**Nom - Prénom - Statut du Président du Conseil de surveillance :**

M. Stéphane DUCOURTIOUX – Maire de la commune d'Aubusson

**Gouvernance :**

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

**CH Aubusson :**

**1 directeur responsable de 4 filières :**

**\* filière administrative, avec un directeur adjoint (ressources humaines, affaires médicales et relation avec les usagers), 4 responsables de service (affaires générales, ressources humaines, services économiques et financiers, qualité-gestion des risques)**

**\*filière logistique et technique : 3 services avec 2 responsables : services techniques, restauration, lingerie (la responsabilité hiérarchique de la lingerie étant à la charge du responsable technique)**

**\*filière soins : pilotée par la coordinatrice des soins**

**\* filière IDE : 7 responsables de service (EHPAD le Chabanou, EHPAD St Jean, SSIAD et PASS, EHPAD le Mont et USLD, SMR, urgences et chirurgie, médecine)**

**\* filière rééducation : kinésithérapeutes, PAPA, ergothérapeute, diététicienne, psychomotricienne**

**\* filière médico-technique avec une responsable pharmacie et un responsable manipulateur : préparateurs en PUI, agent de stérilisation, manip radio**

**\* filière socio - éducative : psychologues, service animation, service social**

**\* filière médicale : PCME et VPCME, chef de service urgences, médecine, pharmacie.  
EHPAD de Bellegarde-en-Marche :  
1 responsable administrative et 1 cadre de santé**

**Composition du directoire :**

**Président : Directeur**

**Vice-président : Dr El Fouissi, PCME**

**Membres de droit : directeur, Dr El Fouissi, Mme Combeleran (présidente de la CSIRMT)**

**Membres nommés par le directeur : Dr El Yamani, Dr Awada, Dr Tournade, Mme Cormier  
(responsable affaires générales)**

**Pôle médicaux et médico-techniques :**

--

**Description de la contractualisation interne :**

**Pas de contractualisation interne mise en place**

**II – INFORMATIONS STRATEGIQUES**

*(à remplir par le directeur général de l'agence régionale de santé)*

**Etablissement ressource de son territoire et acteur incontournable pour la structuration de l'offre sur son bassin.**

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

**Dominique GRAND – Directrice Délégation Départementale ARS de la Creuse**

**Personne à contacter à l'agence régionale de santé :**

**Dominique GRAND – Directrice Délégation Départementale ARS de la Creuse ☎ 05.55.51.81.02**

## PROFIL DU CANDIDAT

**Profil du candidat attendu par le directeur général de l'agence régionale de santé au regard des caractéristiques du poste établi en liaison avec le président du conseil de surveillance :**

*(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 :**

(Projets de coopération, mise en œuvre de projets médicaux, médico-sociaux et sociaux structurant, conduite du dialogue social, conduite du dialogue de gestion...)

Expérience sur poste de direction pluri-établissements, y compris direction commune.  
Avoir déjà mené des projets de restructurations d'établissements complexes.

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

Bonne maîtrise des enjeux financiers et politiques d'investissement  
Connaissances des procédures de mise en œuvre de projets de restructuration  
Solide connaissance de la gestion des ressources humaines médicales et paramédicales  
Connaissance des politiques de santé

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

Capacité à mener le dialogue social dans un contexte de conduite de changement envers l'ensemble des parties prenantes à la vie de l'établissement (communauté médicale, partenaires sociaux, élus ...)

Capacité à mettre en œuvre un Plan de Retour à l'Equilibre.

Capacité à mener des projets importants au sein de l'établissement et à nouer des partenariats avec les acteurs locaux, notamment la médecine de ville.

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

(à remplir par l'établissement)

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

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

\*Positionner le CH comme établissement référent sur le sud de la Creuse

\*Continuer le développement des consultations de spécialistes

\*Mener le projet de reconstruction des EHPAD et le regroupement des sites sanitaires : le CH d'Aubusson possède en tout quatre sites dont trois sur Aubusson. L'objectif est de regrouper ces trois sites sur un seul. Ce projet représente un enjeu majeur pour l'établissement avec un total TDC TTC de 47,2 M €. Il en est actuellement au stade PRO.

Sur l'EHPAD de Bellegarde-en-Marche, un projet de restructuration complète est également en cours, au stade phase PRO. Il vise à moderniser entièrement l'établissement avec des opérations tiroirs.

Les deux projets doivent se terminer en 2030 avec la livraison du premier bâtiment médico-social en 2028 sur Aubusson et 2030 pour l'ensemble.

\*Renforcer les liens par filières et réseaux

\*Le SSIAD fait partie de la réforme SSIAD/SAAD avec une convention transitoire et un projet de GCSMS par la suite, projet qu'il faudra suivre.

\*EHPAD du Chabanou (budget annexe) : Celui-ci est en déséquilibre financier structurel et fait l'objet d'une réflexion en cours par les autorités de tarification. Une réorientation de l'offre est envisagée en 2026 avec des enjeux politiques forts.

Un suivi rigoureux des plans de financement des deux projets architecturaux est à poursuivre.

\*Créer du lien avec les partenaires du territoire, notamment les médecins libéraux (relation ville/hôpital), un très bon lien existant avec la CPTS « La Licorne ».

\*Développer des activités de promotion de la santé

\*Poursuivre la politique active de cybersécurité

\*Disposer de ressources médicales stables avec un enjeu sur la pyramide des âges médicale.

\*Le projet d'établissement 2023-2027 est en cours avec les axes principaux suivants :

. Le projet management et gouvernance

. Le projet médical et pharmaceutique

. Le projet de soins

. Le projet de vie

. Le projet social

. Le projet du système d'information et de communication

. Le projet architectural

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

L'organigramme a été mis à jour avec un nouveau directeur adjoint qui prendra ses fonctions au 1<sup>er</sup> janvier 2026.

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

Développer les coopérations et les réseaux.

Un Pôle Inter-Etablissement de médecine a été mis en place avec le CH de Guéret. Il existe également un bon lien avec le CH d'Ussel qu'il faudra maintenir.

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

Assurer la transition avec le nouveau directeur adjoint.

Suivre la dynamique sur l'effectif médical avec un nombre important de PADHUE à accompagner et une pyramide des âges à prendre en considération pour anticiper la suite.

Maintenir le retour à l'équilibre financier et anticiper la fin des aides après le projet architectural.

Suivre le dossier particulier du Chabanou qui représente un enjeu majeur pour le CH.

Avoir une vigilance particulière sur les effectifs paramédicaux (en particulier IDE) dans un contexte de difficulté importante d'attractivité.

Maintenir la dynamique autour de la certification (passée au mois de novembre, résultats en attente).

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

Maintenir les équilibres budgétaires et revenir à l'équilibre financier sur l'EHPAD de Bellegarde-en-Marche.

Mener les projets de restructuration du CH d'Aubusson et de l'EHPAD de Bellegarde-en-Marche. Les emprunts sont à négocier et à mettre en place (début des démarches de négociation).

Suivre le dossier du Chabanou avec des enjeux politiques marqués et un contexte conflictuel.

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

*Principaux objectifs du SROS et de la situation de l'établissement au regard du SROS : SROS en cours d'élaboration dans le cadre du PSRS en cours d'adoption par l'ARS.*

##### **Objectifs du PRS/ SROS et plan d'action à décliner au sein du territoire : (complété par le DGARS)**

Ancrer l'établissement comme acteur essentiel de la structuration de l'offre de soin du bassin de population qu'il dessert.

##### **Situation de l'établissement au regard des priorités du PRS/SROS(complété par DGARS)**

Poursuivre l'amélioration de la qualité, de la sécurité et de la pertinence des prises en charge.  
Renforcer le travail avec les partenaires du territoire, notamment les médecins libéraux (relation ville/hôpital)

##### **Projet de l'établissement : grands axes du projet médical, du projet social, du PGFP**

*Démarches, état de réalisation, organisation et pilotage de la démarche*

=>Le projet management et gouvernance

1. Politique managériale
2. Pilotage des ressources matérielles et financières
3. Management de la qualité et de la gestion des risques
4. Management du développement durable
5. Promotion des actions de santé publique
6. Pilotage des services supports

=>Le projet médical et pharmaceutique

1. Garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des prises en charge
2. Développer les ressources médicales
3. Développer les partenariats
4. Prévenir et promouvoir l'éducation à la santé
5. Développement de la pharmacie clinique
6. Sécurisation et maîtrise des coûts du circuit du médicament

=>Le projet de soins

1. Parcours de soins des personnes âgées
2. Ethique et bientraitance dans les soins
3. Qualité et sécurité des soins
4. Communication adaptée des urgences aux EHPAD
5. Projet psychologique
6. Développement d'une méthode d'accompagnement des soignants
7. Optimisation des parcours médico-techniques

=>Le projet de vie

1. L'accueil au service de l'intégration
2. Les droits et libertés de la personne accueillie
3. Un cadre de vie bienveillant et bientraitant
4. Un accompagnement singulier de qualité
5. Soins et prestations au bénéfice du bien-être de l'usager
6. Projet d'animation
7. Projet restauration
8. Le lien avec la cité

=>Le projet social

1. Politique de GPMC, de recrutement et d'accueil
2. Qualité de vie au travail
3. Politique de formation et de développement des compétences
4. Développement de la culture d'appartenance au CH
5. Evaluation et prévention des risques professionnels

=>Le projet du système d'information et de communication

1. Promotion des services numériques auprès des usagers et des professionnels
2. Amélioration et uniformisation des pratiques d'utilisation du système d'information
3. Assurance de la continuité et de l'évolution du système d'information
4. Sécurisation du système d'information
5. Gestion de projet dans une mutualisation de GHT
6. Politique de communication interne
7. Politique de communication externe

=>Le projet architectural

1. Politique de maintenance des bâtiments
2. Management du projet architectural

### **Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :**

Orientations stratégiques du CPOM :

- Engager les actions du PRE
- Définir une politique managériale des RH centrée sur la lutte contre l'absentéisme et l'amélioration de la QVT
- Conforter le service des urgences ouvert 24h/24 en renforçant la fédération inter hospitalière
- Améliorer l'organisation de l'ensemble des services afin d'optimiser les moyens dont dispose l'établissement
- Regrouper les 2 EHPAD
- Moderniser le site du Mont et y transférer l'actuel site Croix Blanche
- Mettre en place une filière gériatrique en lien avec les acteurs du territoire

Objectifs généraux :

- Renforcer l'action sur les déterminants de santé pour prévenir les atteintes évitables à la santé
- Organiser un système de santé accessible à tous dans une logique de parcours de santé
- Garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des soins
- S'inscrire dans une stratégie collective de santé au sein d'un territoire et au service du patient
- Apporter une réponse aux attentes spécifiques du territoire

**Appartenance à une direction commune :**

**Direction commune avec l'EHPAD de Bellegarde en Marche**

Objet : mutualisation de la direction et de l'astreinte technique, mutualisation de l'astreinte administrative à partir de 2026

**Appartenance à un (ou plusieurs) GCS :**

Objet : GCS SIC (EOH, médecine préventive)

Nombre de membres :21

Pour Bellegarde-en-Marche : GCSMS

**Appartenance à un GHT :**

Créé le ou projet en cours : GHT du Limousin

Etablissement concernés : 18

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

Conventions de coopérations dans le cadre du développement du pôle de consultations de spécialistes

Convention relative à l'analyse des prélèvements de biologie avec le CH de Guéret

Pôle Inter-Etablissement (PIE) de médecine avec le CH de Guéret

CPTS la Licorne

**V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT****V – 1) Budgétaires**▪ Charges du compte de résultat principal

La particularité du CH est d'avoir de nombreux budgets annexes représentant un poids important dans la part du budget.

*Synthèse des différents budgets :*

*H : budget principal*

*B/J : EHPAD St Jean et EHPAD le Mont*

*Z : EHPAD le Chabanou*

*U : USLD*

*N : SSIAD*

	2021	2022	2023	2024	RIA 2025	EPRD 2026
H	578 701,39 €	695 243,66 €	158 994,55 €	380 164,97 €	- 43 654,81 €	-10 403,32 €
B/J	-75 381,24 €	364 166,05 €	-377 505,22 €	536 330,34 €	644 212,84 €	460 689,68 €
Z	- 385 712,06 €	- 493 665,95 €	- 682 674,99	- 451 973,95 €	- 383 477,38 €	- 550 550,21 €
U	-99 601,68 €	- 103 167,83 €	- 167 029,32 €	- 216 048,01 €	109 725,06 €	21 189,04 €
N	- 151 242,91 €	- 171 871,16 €	- 206 397,87 €	- 132 289,12 €	151 284,81 €	-69 843,21 €
TOTAL	- 133 236,50 €	290 704,77 €	- 1 274 612,85 €	116 184,23 €	478 090,53 €	-148 918,02 €

Pour le budget H :

DEPENSES	COMPTE FINANCIER 2023	COMPTE FINANCIER 2024	EPRD 2026
Titre I	11 082 707,27 €	11 434 286,92 €	12 092 058,44 €
Titre II	2 001 083,27 €	2 171 456,54 €	2 461 733,14 €
Titre III	2 925 830,66 €	3 113 286,33 €	3 380 205,91 €
Titre IV	836 577,51 €	992 226,70 €	897 294,49 €
Total	16 846 198,71 €	17 711 256,49 €	18 831 292,98 €

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	COMPTE FINANCIER (n-1)	EPRD 2026
Titre I	10 774 974,98 €	12 012 971,60 €	13 105 087,95 €
Titre II	1 307 528,71 €	1 223 852,74 €	1 305 073,64 €
Titre III	4 922 689,57 €	4 854 597,12 €	4 410 728,07 €
Total	17 005 193,26 €	18 091 421,46 €	18 820 889,66 €

(Montant par titre en M€)

**Commentaires sur la situation budgétaire :**

Déséquilibre lié à la situation de l'EHPAD du Chabanou. La situation financière du SSIAD s'améliore d'année en année, l'objectif étant d'assurer un retour à l'équilibre.  
Pour Bellegarde-en-Marche, un déficit est présent depuis 2023, il faut poursuivre les efforts de retour à l'équilibre financier engagés.

▪ Tableau de financement de l'exercice « 2026 »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
570 768.73 €	0 €

Pour les recettes : emprunts à prévoir pour les deux établissements



MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES

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

Projets de restructuration pour Aubusson et Bellegarde-en-Marche  
PPI sur Aubusson  
Projet rails sur Bellegarde-en-Marche (subvention obtenue)

• **Les ressources humaines (pour le CH d'Aubusson) :**

*ETP moyens rémunérés au 31/12/2024 : 333.86*

**ETP médicaux**

- dont médecins (hors anesthésistes) : 15,30
- dont anesthésistes : 0.40
- dont chirurgiens (hors gynécologues-obstétriciens) : 0
- dont gynécologues-obstétriciens : 0

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs : 36,9
- dont personnels des services de soins : 226,2
- dont personnels éducatifs et sociaux : 5,81
- dont personnel médico-techniques : 9,71
- dont personnel de rééducation : 4,07
- dont personnels techniques ouvriers : 36,07

**Commentaires sur les effectifs :** (Démographie personnel médical et soignant et difficultés éventuelles à recruter du personnel qualifié)  
Difficulté de recrutement sur des postes IDE en particulier. IBODE avec une pyramide des âges élevée. Nombre important de PADHUE à accompagner et une pyramide des âges à prendre en considération pour anticiper la suite

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

Taux d'absentéisme : 10.87

219 agents ont participé à au moins une formation, soit 66 % des agents

**V – 2) Activité**

	2020	2021	2022	2023	2024
SMR (%)	65,34	87,63	80,87	81,96	79.60
Médecine (%)	57,07	61,31	79,71	82,36	77.2
Imagerie (entrées)	12 193	15 484	17 121	18 972	20 352
Urgences (entrées)	5974	6 313	7086	7131	7 109
UHCD (entrées)	621	1 121	1 089	1 149	1 055
Chirurgie (actes)	-	-	-	928	1 083
Consultations	2 037	2 586	3 657	4 994	6 080

Le service de médecine est passé de 24 à 28 lits en septembre 2023.

	EPRD 2024	EPRD 2025	Prévision EPRD 2026
Médecine	80 %	80 %	82 %

**Activité en psychiatrie année n-1 : Non concerné**

Nombre de séjours temps plein :

DMS en hospitalisation temps plein :

Pourcentage de séjours de plus de 90 jours/nombre de séjours total :

Nombre de séjours en hospitalisation de jour :

**Commentaires sur la situation de l'établissement dans sa zone d'attraction ou dans le secteur sanitaire au regard des autres établissements publics ou privés (concurrence, complémentarité, partenariat...) :**

EHPAD Le Mont : 88 lits  
 EHPAD ST Jean : 80 lits  
 EHPAD Le Chabanou : 40 lits  
 USLD : 30 lits  
 Direction commune avec l'EHPAD de Bellegarde en Marche  
 Il est à noter une augmentation de l'activité de manière générale sur l'établissement avec une situation particulière pour les EHPADs Le Mont et St Jean possédant une capacité bridée dans l'attente du projet de restructuration.

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

**VI- EQUIPEMENTS ET PLATEAU TECHNIQUE** *Lits et places installés – (Source SAE)*

Indicateurs :

CI_AC1	Nb de lits installés en médecine : 28+2 lits d'HDJ
CI_AC2	- dont lits de soins intensifs : 0
CI_AC3	- dont lits de surveillance continue : 0
CI_AC4	- dont lits de réanimation : 0
CI_AC5	Nb de places installées en médecine : 0
CI_AC6	Nb de lits installés en chirurgie : 0
CI_AC7	Nb de places installées en chirurgie : 5
CI_AC8	Nb de lits installés en obstétrique : 0
CI_AC9	Nb de places installées en obstétrique : 0

***Plateaux techniques – (Source SAE)***

Indicateurs :

CI_E1	Nb de scanners : 4 683 (2024)
CI_E2	Nb d'IRM : 1 174 (2024)
CI_E3	Nb de TEP-SCAN : 0
CI_E4	Nb de tables de coronarographie : 0
CI_E5	Nb de salles d'intervention chirurgicale : 1
CI_E6	Niveau de la maternité : NC

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

### Points forts

Plusieurs projets de construction/réhabilitation  
Dynamique de retour à l'équilibre financier  
Implantation géographique favorable  
Parcours patient « complet », des urgences à l'EHPAD  
Nombreuses coopérations formalisées  
Plateaux techniques étoffés (imagerie et plateau de rééducation, balnéothérapie)  
Consultations avancées développées  
Motivation des équipes  
Présence de 2 animateurs de santé publique pour déployer des actions de prévention du Plan Santé +23  
Etablissement certifié

### Points faibles

Structure sur 4 sites avec des bâtiments particulièrement vétustes  
Difficultés de recrutements médicaux et non médicaux  
Situation de l'EHPAD du Chabanou particulièrement complexe

## 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, EPRD, compte-financier, RSU, organigramme, etc.

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

**M. Yoann CAMPOCASSO, Directeur**

Bordeaux, le

Le directeur général de l'ARS de Nouvelle-Aquitaine