
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 :

CENTRE ARTHUR LAVY

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

NC

Cotation de la part fonctions de la PFR :

3

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

HAUTE SAVOIE

Le Centre Arthur Lavy est implanté au cœur de la commune de Thorens Glières, à une vingtaine de kilomètres d'Annecy.

Environnement montagnard

Pas ou peu de moyens de transports de type métro, bus

Type de population accueillie :

POLYHANDICAP ET AUTISME – DEFICIENCES SEVERES à PROFONDE

Services autorisés et nombre de lits/places :

IME :

12 places de semi internat

6 places d'accueil temporaire

25 places d'internat

FAM :

40 places d'internat

3 places d'accueil de jour

2 places d'accueil temporaire

MAS :

109 places d'internat

Statut de l'établissement :

☒ Autonome ☐ Non autonome. Collectivité de rattachement :

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

AUBRY Grégory

Nom - Prénom - Statut du Président du Conseil d'Administration :

Francois EXCOFFIER, conseiller Départemental

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

L'équipe de direction est composée d'un directeur et 2 directeurs adjoints.

Le directeur est en charge plus spécifiquement de la politique RH, et du suivi du projet de reconstruction de la MAS.

Une directrice adjointe est en charge de la qualité et du suivi des établissements, des relations avec les familles, du pilotage du CPOM et du plan de transformation de l'offre.

Le 2^e directeur adjoint est en charge des affaires financières, le poste est vacant depuis juillet 2024, procédure de recrutement en cours.

Equipe de direction :

1 directeur

2 directeurs adjoints (directeur financier et directeur qualité)

4 cadres socio éducatifs

1 cadre de santé

1 attaché d'administration Finance

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

(à remplir par le représentant de l'Etat dans le département)

Le Centre Arthur Lavy (CAL) est un établissement public médico-social autonome. Il a été créé en 1965 sous la dénomination de Centre Psychothérapeutique pour enfants Saint-François de Sales par le Conseil général de Haute Savoie.

D'après ses agréments le Centre Arthur Lavy se compose de :

- la MAS (en deux sections : Opaline et Océane) : 109 places pour personnes en situation de polyhandicap ;
- du FAM le Crystal : 45 places (40 places d'internat, 3 places d'accueil de jour et 2 places d'accueil temporaire financées par le CD74) pour personne avec retard mental profond ou sévère ;
- de l'IME Les Alizés : 43 places (25 places d'internat, 12 places de semi-internat et 6 Accueil Temporaire destinés aux enfants autistes) pour personnes en situation de polyhandicap et/ou retard mental profond ou sévère avec troubles associés;

Néanmoins, depuis plusieurs années le public accueilli au sein des trois établissements du CAL ne correspond plus aux agréments accordés. Le FAM accueille exclusivement des personnes avec troubles autistiques et l'IME accueille des jeunes autistes et polyhandicapés.

Entre 2015 et 2020, le centre a connu une période de difficultés en matière de pilotage et sécurisation du fonctionnement et des finances, conduisant à un non-renouvellement du CPOM et un retard important sur la politique d'investissement.

La situation dégradée du centre a conduit à une situation interne très fragile (RH, dialogue social, prise en charge des usagers...) ayant un impact sur la prise en charge des résidents et entraînant une fermeture de places à la MAS.

Entre 2020 et 2024 la nouvelle équipe de direction a engagé une restructuration totale et remis le centre dans une dynamique vertueuse : mise en place d'une politique RH, travail sur l'image et l'attractivité du centre, renégociation du CPOM, réorganisation du pilotage et renforcement des effectifs, lancement d'une remise à plat des finances, dialogue social apaisé avec les équipes, le CA, les familles, mise en œuvre du projet de reconstruction de la MAS

Plus spécifiquement concernant le CAL, les enjeux prioritaires sont :

- une implication forte sur la gestion RH et le climat social qui reste fragile, avec des difficultés de recrutement liées au contexte haut-savoyard (cherté de la vie et proximité de la Suisse), taux de recours à l'intérim et turn-over importants ;
- une organisation interne à conforter et stabiliser (recrutement du DAF à mettre en œuvre) ;
- la poursuite des grands projets de transformation liés au CPOM, afin de diversifier les modes d'accompagnement des 3 établissements et rouvrir toutes les places de la MAS.
- la mise en œuvre des travaux de reconstruction de la MAS, qui est un enjeu majeur pour les autorités de tarification (réouverture de toutes les places), le territoire, mais aussi pour les équipes et les résidents car très attendu.

Au niveau financier, les enjeux prioritaires sont :

- le retour à l'équilibre financier : un déséquilibre financier structurel du centre est constaté depuis plusieurs années. Le diagnostic financier engagé avec les autorités de tarification devra être poursuivi pour atteindre une situation d'équilibre financier.

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

Reynald LEMAHIEU – Directeur de la Délégation Haute-Savoie (ARS)

Personne à contacter dans les services de l'Etat compétents :

Reynald LEMAHIEU – Directeur de la Délégation Haute-Savoie (ARS)

- **Outils de la loi du 02/01/2002 mis en œuvre :**

Les outils sont en cours de mise à jour

- **Evaluations HAS** : S1 2025 pour l'EAM, S2 2026 pour l'IME et la MAS

PROFIL DU CANDIDAT

Profil du candidat attendu par 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 :

Cadre D3S, vous développez une expertise médico-sociale, une approche stratégique et une forte sensibilité au développement et à l'innovation. Entreprenant et persévérant, vos compétences managériales sont réelles pour gérer un centre à référence départementale dont le premier objectif est la qualité du service rendu aux usagers.

Expérience dans la fonction de direction d'un établissement médico-social indispensable.

Bonne connaissance de la réglementation et des acteurs institutionnels du secteur du handicap souhaitée.

Votre dynamisme, votre disponibilité, et votre capacité à faire adhérer les salariés et collaborateurs aux projets du centre seront appréciés.

Vos qualités relationnelles vous situent au cœur des négociations, du dialogue et de la représentation institutionnelle.

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

En lien étroit avec le président du Conseil d'administration, vous définissez et mettez en œuvre la politique générale du centre Arthur Lavy dans le cadre de la mise en œuvre du CPOM.

Vous poursuivez la dynamique engagée, optimisez la politique de management, les synergies et les coopérations.

Vous êtes responsable de l'innovation et du développement des projets, de l'animation et du pilotage de l'équipe de cadres, de la communication du centre et des articulations avec les pouvoirs publics.

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

Vous serez notamment chargé(e) :

- du pilotage stratégique et de la mise en place de l'organisation générale ;
- du suivi et du développement de l'activité ;
- de la coordination de la vie du centre Arthur Lavy en lien direct avec le CA ;
- du management de l'équipe de cadres ;
- des relations partenariales ;
- du pilotage financier, administratif et des ressources humaines en lien avec l'équipe de direction.

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Le Centre a connu une crise importante mais la politique instaurée depuis 2021 a créé une dynamique de changement importante. Les projets et actions sont nombreux et demandent un investissement important et une particulière vigilance sur la maîtrise des dépenses liées aux investissements et transformations en cours.

L'implication auprès des équipes et le maintien du dialogue social et des relations partenariales et institutionnelles sont essentiels pour poursuivre les évolutions positives engagées.

Une vigilance sera apportée sur l'implication dans la Réponse Accompagnée Pour Tous.

Gestion éducative

Axe délégué aux cadres socio-éducatif sur chaque structure.

Gestion des Ressources Humaines

La politique RH a été revue afin d'améliorer les recrutements et conditions d'accueil, mais reste un enjeu important face au déficit d'attractivité du secteur et aux tensions majorées sur la Haute-Savoie.

Gestion administrative et financière

La sécurisation de la gestion financière doit être poursuivie avec le prochain DAF, avec une attention particulière sur le suivi de l'opération de reconstruction de la MAS qui s'élève à 45 millions d'euros.

PROJETS

Reconstruction de la MAS en cours et à poursuivre

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 SROMS2023/2028
- 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 Départemental
- 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)

Poursuivre la transformation de l'offre :

Sur le champ enfance :

- développement d'unités d'enseignement externalisées et fonctionnement en dispositif
- renforcer la coordination avec les services et équipes mobiles pour les besoins spécifiques (situations complexes, public ASE)

Sur le champ adulte :

- renforcer l'offre d'hébergement sur le territoire en ouvrant les places non installées
- poursuivre la diversification de l'offre en développant les modalités d'accueil (AJ, HT, répit...)

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

La Haute-Savoie est un département prioritaire considérant les taux d'équipement du territoire.

Le Centre Arthur Lavy bénéficie d'un soutien important de l'ARS (subventions d'investissements pour la reconstruction de la MAS), le centre étant le seul établissement public autonome du département et la MAS constituant l'offre la plus importante en équipement MAS (2 MAS sur le territoire, 1 MAS autisme et la MAS Arthur Lavy de 109 places).

A l'occasion de la reconstruction de la MAS et de la déclinaison du CPOM, le Centre Arthur Lavy devra poursuivre la transformation de l'offre afin de s'inscrire dans les orientations du SRS.

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

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

Projet d'établissement : à réactualiser dans le cadre des projets en cours.

Convention tripartite / Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens:

CPOM 2022/2026

Appartenance à une direction commune :

NON

Nombre total de sites et distance entre chacun :

3 sites :
MAS : Thorens
FAM : Thorens (500 m de l'administration)
IME : Argonay (22 km de Thorens en direction d'Annecy)

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

GCS la Patience (Pharmacie) administré par l'EPSM
GCS Blanchisserie (administré par l'Hôpital de Reignier)

Autre forme de coopération (à préciser) :

Convention avec l'EPSM pour la restauration
Convention à réactualiser avec le CHANGE d'Annecy

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

Dotations reconductibles 2024

ESMS	Capacité	Dotations soins
EAM LE CRISTAL	45	4 685 574
Dont forfait soins		2 102 675
IME ARTHUR LAVY	43	5 045 001
MAS ARTHUR LAVY (internat)	109	10 326 415
		20 056 990
Dont à charge AM / ARS		17 474 092

▪ Charges et recettes ERRD 2023

FINESS ET	740787593					
Raison sociale	MAS OPALINE MAS OCEANE					
COMPTE DE RESULTAT PRINCIPAL NON SOUMIS A EQUILIBRE STRICT (REALISATIONS EXERCICE 2023)						
	CHARGES		PRODUITS			
	PREVUES	REALISEES	PREVUS	REALISES		
Groupe I : charges afférentes à l'exploitation courante	1 658 611,65 €	1 910 599,03 €	9 880 288,46 €	9 928 116,97 €	Groupe I : produits de la tarification	
Groupe II : charges afférentes au personnel	8 614 365,43 €	8 339 260,37 €	910 483,85 €	1 041 735,10 €	Groupe II : autres produits relatifs à l'exploitation	
Groupe III : charges afférentes à la structure	853 837,63 €	840 262,87 €	16 042,40 €	55 519,76 €	Groupe III : produits financiers, produits exceptionnels et produits non	
TOTAL DES CHARGES	11 126 814,71 €	11 090 122,27 €	10 806 814,71 €	11 025 371,83 €	TOTAL DES PRODUITS	
RESULTAT COMPTABLE EXCEDENTAIRE	- €	- €	320 000,00 €	64 750,44 €	RESULTAT COMPTABLE DEFICITAIRE	
TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT	11 126 814,71 €	11 090 122,27 €	11 126 814,71 €	11 090 122,27 €	TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT	
FINESS ET	740783337					
Raison sociale	IME LES ALIZES					
COMPTE DE RESULTAT ANNEXE - ESMS NON SOUMIS A EQUILIBRE STRICT (REALISATIONS EXERCICE 2023)						
	CHARGES		PRODUITS			
	PREVUES	REALISEES	PREVUS	REALISES		
Groupe I : charges afférentes à l'exploitation courante	430 876,34 €	878 079,24 €	4 904 226,56 €	5 305 682,50 €	Groupe I : produits de la tarification	
Groupe II : charges afférentes au personnel	4 009 872,11 €	3 993 027,72 €	149 300,00 €	97 943,06 €	Groupe II : autres produits relatifs à l'exploitation	
Groupe III : charges afférentes à la structure	644 997,24 €	774 485,82 €	32 219,13 €	90 831,08 €	Groupe III : produits financiers, produits exceptionnels et produits non	
TOTAL DES CHARGES	5 085 745,69 €	5 645 592,78 €	5 085 745,69 €	5 494 456,64 €	TOTAL DES PRODUITS	
RESULTAT COMPTABLE EXCEDENTAIRE	- €	- €	0,00 €	151 136,14 €	RESULTAT COMPTABLE DEFICITAIRE	
TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT	5 085 745,69 €	5 645 592,78 €	5 085 745,69 €	5 645 592,78 €	TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT	
FINESS ET	740012216					
Raison sociale	EAM LE CRISTAL					
COMPTE DE RESULTAT ANNEXE - ESMS NON SOUMIS A EQUILIBRE STRICT (REALISATIONS EXERCICE 2023)						
	CHARGES		PRODUITS			
	PREVUES	REALISEES	PREVUS	REALISES		
Groupe I : charges afférentes à l'exploitation courante	520 786,73 €	637 556,65 €	4 594 784,27 €	4 392 022,99 €	Groupe I : produits de la tarification	
Groupe II : charges afférentes au personnel	3 885 223,18 €	3 817 616,44 €	138 252,09 €	310 944,90 €	Groupe II : autres produits relatifs à l'exploitation	
Groupe III : charges afférentes à la structure	331 626,45 €	315 637,69 €	4 600,00 €	13 270,18 €	Groupe III : produits financiers, produits exceptionnels et produits non	
TOTAL DES CHARGES	4 737 636,36 €	4 770 810,78 €	4 737 636,36 €	4 716 238,07 €	TOTAL DES PRODUITS	
RESULTAT COMPTABLE EXCEDENTAIRE	- €	- €	- €	54 572,71 €	RESULTAT COMPTABLE DEFICITAIRE	
TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT	4 737 636,36 €	4 770 810,78 €	4 737 636,36 €	4 770 810,78 €	TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT	
FINESS ET						
Raison sociale						

Commentaires sur la situation budgétaire 2023 :

▪ Plan de financement de l'exercice « N »

Un PPI 2023/2027 est en validé concernant l'investissement de la MAS et consolidé aux 3 ESMS.
Le document est communicable sur demande

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

PROJET PRINCIPAL : Réhabilitation ou reconstruction de la MAS

- Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source ERRD 2023)

Categorie / emplois	MAS prev	Réel	IME prev	Réel	FAM prev	Réel	TOTAL prev	TOTAL réel
Direction	6.70	6.65	2.86	2.86	3.17	3.24	12,73	12,75
Administration/gestion	5.16	3.83	2.01	2.01	1.75	1.60	8,92	7,44
Services généraux	20.15	18.88	8.6	8.86	13.99	9.56	42,74	37,3
Socio-éducatif	68.90	57.37	37.59	46.84	36.78	42.22	143,27	146,43
AES/AMP	25	14.54	14	15.86	12	13.59	51	43,99
Educateur spécialisé	5.80	1.98	8.4	8.94	7.80	3.50	22	14,42
Moniteur éducateur	15	1.33	6	6.16	9	2.21	30	9,7
Paramédicaux	51	39.08	19.97	13.86	12.48	10.40	83,45	63,34
Dont AS	34.50	22.47	11.25	5.70	6.75	4.25	52,5	32,42
Dont IDE	11.20	12.53	4	4.37	3.50	4.61	18,7	21,51
Médicaux	1.65	0.77	1.12	1.94	1.03	1.01	3,8	3,72
Médecin	0.6	0.49			0.40	0.69	1	1,18
Médecin spécialiste	0.5		0.90	1.83	0.40	0.20	1,8	2,03
Pharmacien	0.55	0.28	0.22	0.11	0.23	0.12	1	0,51
TOTAL	246,71	180,20	116,92	119,34	109,28	97,2	472,91	396,74

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

Contexte difficile de la Haute Savoie pour le recrutement lié à la proximité de la Suisse et à la cherté de la vie
Contexte du Centre difficile depuis deux ans du fait d'un retour à l'équilibre budgétaire exigé et à la définition de marges de manœuvre financière pour la réhabilitation ou reconstruction de la MAS.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 11%

Taux de turn-over : 81 départs en 2023 hors postes intérim/remplacement.

Nombre moyen de jours de formation par agent : 1.6

V – 2) Activité

Activité réalisée en n-1 (source ERRD 2023) :

Etablissement	Journées réalisées	Taux d'occupation
MAS	32 259	81%
IME	10 533	76.63%
EAM	13 260	83.21%

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... :

Turn Over important lié à la situation géographique mais surtout à la proximité de la Suisse et au coût de la vie du Département.
Travail de coopération à développer avec le secteur sanitaire.

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

Taux d'occupation de la MAS bas du fait des conditions RH actuelles et de l'architecture des bâtiments (96 résidents au lieu de 109).

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Spécificité de l'établissement :

Etablissement public autonome
Accueil de public lourdement handicapé
Budget le plus important du département (financement soins)
Turn-over important
Projet important à poursuivre dans le cadre de la reconstruction de la MAS (locaux vétustes, unités d'hébergements peu adaptées aux accompagnements)

Spécificités liées aux conditions d'exercice du poste :

Le Centre Arthur Lavy est implanté sur 3 sites géographiques (2 à Thorens-Glières et 1 à Argonay)

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, ERRD, PPI MAS, CPOM

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Grégory AUBRY