

**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 Bon Accueil à Chalabre (11230) – Etablissement public autonome de 84 lits dont 3 d'hébergement temporaire et 50 places de SSIAD - FINESS 110 007 242*

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

NC

**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)*

Hors-Classe :  $2.8 + 0.2 = 3$   
Classe Normale : 3

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

Etablissement situé dans la Haute-Vallée de l'Aude, à la limite de l'Ariège. A 50mn de Carcassonne et 1H45 de Toulouse. Accessible par des routes de moyenne montagne.

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées dépendantes avec un GMP validé de 815 et un PMP de 234

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

84 lits dont 32 HT et 50 places de SSIAD

**Statut de l'établissement :**

☒ **X Autonome**

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

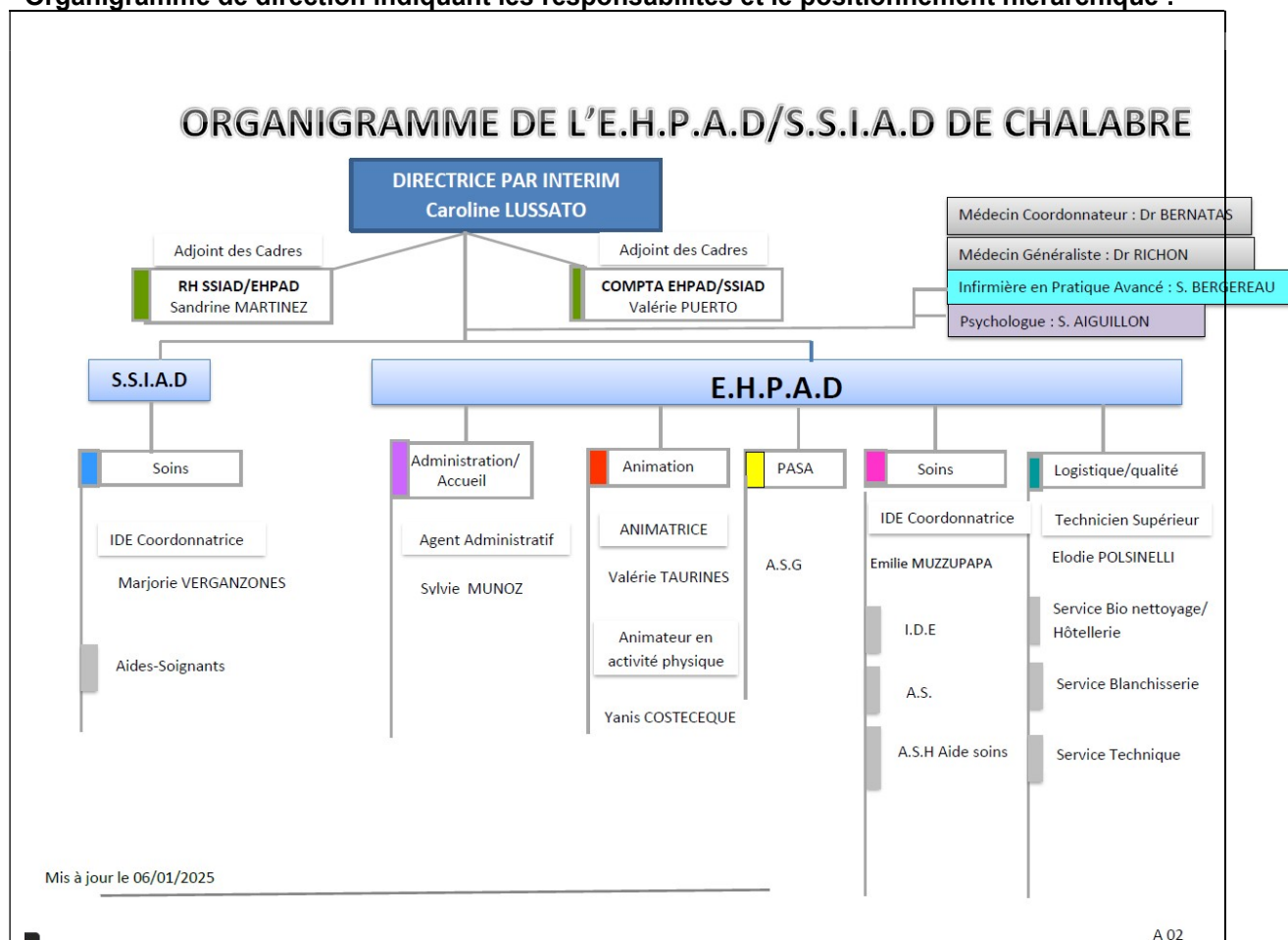
**Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :**

LUSSATO Caroline 04 68 69 20 52

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

M. AULOMBARD – maire de Chalabre – Psd du CA

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



## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Etablissement en cours de rééquilibrage financier. Des compétences de suivi budgétaire sont donc indispensables.

L'établissement a essuyé plusieurs contentieux qui sont encore en cours. Il convient donc d'avoir une assise juridique importante afin de conduire habilement les procédures et d'éviter de nouvelles procédures.

2 projets très structurants peuvent impacter le futur fonctionnement de l'établissement:

- La **mise en place du GTSMS**, avec d'autres établissements du territoire, dont la direction de l'EHPAD de Chalabre doit être un acteur majeur ; les EHPAD autonomes partie prenantes doivent construire un partenariat fort sans s'isoler des autres acteurs du territoire,
- La **réforme des services autonomie** qui peut fragiliser l'établissement s'il perd la maîtrise du budget du SSIAD ; le directeur devra trouver l'équilibre entre les enjeux d'amélioration de la qualité de prestation et la sécurisation du budget et de l'organisation globale de la structure.

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

Caroline LUSSATO – Directrice adjointe EHPAD Chalabre et directrice par intérim – 06 10 84 29 57

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

Alazaïs RAYNAL – Responsable Pôle ATO – Délégation départementale de l'Aude – ARS Occitanie – [alazais.raynal@ars.sante.fr](mailto:alazais.raynal@ars.sante.fr)  
Joséphine LE DU – Responsable unité PA – Délégation départementale de l'Aude – ARS Occitanie – [josephine.le-du@ars.sante.fr](mailto:josephine.le-du@ars.sante.fr)

- Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :  
L'ensemble des outils de la loi 2002-2 sont existants
- Evaluation interne réalisée ou en cours :
- Evaluation externe réalisée ou en cours : évaluation réalisée en 2023 ; renouvellement de l'autorisation accordée.

## 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 :**

(Projets de coopération, projets architecturaux, conduite du dialogue social...)

Le directeur doit avoir été directeur de structure autonome.

Il doit avoir participé à des GCSMS et/ou GHT.

En interne, il doit pouvoir construire un projet d'établissement et le mettre en œuvre. L'équipe administrative étant resserrée, il doit avoir une connaissance précise du statut de la fonction publique

Le directeur doit avoir géré des contentieux variés.

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

Statut de la fonction publique

Droit des GCSMS

Contentieux administratif

Maîtrise des règles budgétaires des EHPAD

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

Sens relationnel important dans un contexte externe parfois tendu

Réactivité certaine dans la gestion des dossiers mais également des réclamations

Disponibilité pour répondre notamment aux nécessités de garde

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

En cours de GTSMS et réforme SAD : le candidat doit être habile dans les échanges collaboratifs et la représentation externe. Il doit savoir se positionner sur un territoire dans la défense des intérêts de son établissement mais également dans la co construction de partenariats gagnants – gagnants

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

La politique qualité doit être affermie au sein du GTSMS et au sein de la structure par un suivi plus régulier

Les projets du PE doivent être accompagnés de près afin d'être effectivement déployés

Le fonctionnement du CA doit être sécurisé par une présence effective des membres avec voix délibérative

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

Place importante au sein du Projet GTSMS et du projet SAD

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

Assurer la pérennité de l'équilibre financier notamment par un suivi rapproché de l'activité

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

Finalisation du projet d'établissement (ou mise en œuvre) et ses nombreuses actions (sécurisation circuit du médicament, thérapies non médicamenteuses, aménagement d'un nouveau jardin...)

Projet GTSMS

Service autonomie

Participer activement à l'amélioration de la qualité des prestations de la GAPM

#### 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)**

1. Dynamiser et adapter la prévention et la promotion de la santé aux âges clés et aux milieux de vie
2. Accompagner chaque personne pour lui permettre d'être actrice de sa santé
3. Renforcer l'accès pour tous à une prise en charge adaptée aux besoins de santé sur l'ensemble des territoires
4. Renforcer la coordination des acteurs pour assurer la continuité des prises en charge
5. Promouvoir et garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des prises en charge et des accompagnements
6. Soutenir l'attractivité des métiers de la santé

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

E2-D2-O2. Garantir l'expression et le soutien des choix de vie des personnes dans une visée inclusive  
E2-D2-O3. Penser les ESMS de demain selon les besoins des personnes  
E3-D4-O1. Développer une alternative à l'entrée en établissement par un accompagnement renforcé à domicile  
E3-D4-O3. Soutenir l'offre de soins et accompagner la mobilisation des ressources adaptées pour un parcours de qualité de la personne âgée en EHPAD

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

Objectif 2 : Mieux repérer les difficultés et proposer aux personnes l'accompagnement le plus adapté à leurs besoins  
Objectif 3 : Améliorer les réponses apportées dans le respect du projet de vie des personnes  
Objectif 4 : Disposer d'une meilleure adéquation entre l'offre de prise en charge et les besoins du public  
Objectif 5 : Renforcer l'autonomie des personnes accompagnées  
Objectif 7 : Consolider et poursuivre l'évolution des pratiques professionnelles  
Volet sectoriel autonomie :  
Axe stratégique N°1 : Participer à l'inclusion des personnes âgées et des personnes en situation de handicap dans la société  
Axe stratégique N°2 : Conforter la logique des parcours de vie dans l'accompagnement des PA/PH  
Axe stratégique N°4 : Accompagner l'évolution de l'offre proposée pour l'ajuster aux besoins des PA/PH

**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*

**Nouveau projet d'établissement en cours de construction ; pas de recours à un cabinet de consultant.**

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

**CPOM en attente de signature**

**Appartenance à une direction commune :**

Objet : NC

Créé le :

Nombre de membres :

**Nombre total de sites et distance entre chacun :****Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :**

GAPM : L'établissement fait partie des membres fondateurs du GCS qui gère la plateforme médico-logistique de l'Aude. La commission de restauration de la PML a été mise en place en 2025 par Mme Lussato.

GTSMS : L'établissement est partie prenante au projet de GTSMS qui devrait réunir a minima 4 établissements autonomes de l'Aude ; la convention est en cours de rédaction par Mme Lussato.

Coopération SAD/SSIAD : le projet de coopération avec le CIAS des Pyrénées Audoises et les autres partenaires est en cours d'étude. Une consultation juridique doit être demandée pour étudier la forme juridique la plus opportune.

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

Plusieurs conventions de coopération lient l'établissement avec des établissements de santé du territoire.

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	724 286.33 €	908 804.57	799 622,43
Groupe II	3 840 418.38 €	4 023 649.00	4 056 292,54
Groupe III	607 309.75 €	708 294,76	712 258,04
Groupe IV			
Total	5 172 014.46	5 641 748,33	5 568 173.01

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	4 804 190.41 €	5 122 288,72	5 035 974,85
Groupe II	279 383.18 €	123 193	235 968,57
Groupe III	264 183.47 €	221 934,22	253 423,82
	5 347 757.06	5 467 415,94	5 524 367,24

(Montant par titre en M€)

#### Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : dépenses 2023 : 2 167 215,39 ; recettes 2023 : 2 088 794,75
- Montant du budget dépendance : dépenses 2023 : 829 030.01 ; recettes 2023 : 627 438.64
- Montant du budget soins : dépenses 2023 : 1 794 015.71 ; recettes 2023 : 1 919 633,91

#### Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux :

- Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels :
- Montant du budget d'investissement : environ 280 000 €/an, SSIAD inclus

#### Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) : - 42 805,77 € ; résultat déficitaire lié principalement à une section dépendance structurellement déficitaire et conjoncturellement en 2023 par un déficit de l'hébergement (activité insuffisante). La dotation soins sert d'élément de rééquilibrage, malheureusement.

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) : pas en 2023 mais en 2024



▪ **Plan de financement de l'exercice « N »**

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
257 804.83	246 442.31

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0	308 995,14	0	71 838,18

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2/n-1 : 7,48 en 2022 4,48 en 2023

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 :  
2023 : 372,75 € ; 2022 : 99 127.31 €

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : 14,32 en 2023 ; 10,16 en 2022

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

Environ 200 000 €/an de renouvellement des immobilisations

• **Les ressources humaines**

	HEBERGEMENT		DEPENDANCE		SOIN		total 2023
	ETPR 2022	ETPR 2023	ETPR 2022	ETPR 2023	ETPR 2022	ETPR 2023	
Directeur	1	1.06					1.06
Adj des Cadres	1	1					1
Adj Admin	1.34	1					1
Responsable qualité (TH)	1.03	1.34					1.34
Agents techniques (OPQ)	2.40	2					2
Animation	0.85	0.79					0.79
ASH bionet	13.34	13.63	5.86	5.84			19.47
AS/AMP			11.07	9.34	25.83	21.8	31.14
ASG PASA						2	2
Médecin coordo					0.3	0.3	0.3
Médecin salarié					0.5	0.2	0.2
Cadre de Santé/IDEC					1.68	1.54	1.54
IDE					5.49	5.21	5.21
IDE PA					0.5	1	1
Animateur APA					1	1	1
Psychologue			0.8	0.8	0.2	0.2	1
Total ETP rémunérés	20.96	20.82	17.73	15.98	35.50	33.25	70.05

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

Difficulté de recrutement d'IDE – recours à de l'intérim. Postes médicaux complétés de la présence d'une IPA à 80%. Médecin coordonnateur qui est le médecin traitant de la commune et intervient également à la clinique.

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

**Taux d'absentéisme : 7.15%**

**Taux de turn-over : NC**

**Nombre moyen de jours de formation par agent :10j/ETP**

**V – 2) Activité**

2023	Activité théorique	Activité prévisionnelle Annexe 4	Activité prévisionnelle retenue par CD	Activité réalisée présence réelle	Absences	Activité réalisée Présence + absences	TO
Hébergement Permanent 81 places	29 565	28 377 TO :95.98%	29 081 TO :98.36%	27 142	148	27 290	92.31%
Hébergement Temporaire 3 places	1095	800 TO : 73.06%	572 TO :52.24%	983	8	991	90.50%
Hébergement Total 84 places	30 660	29 177 TO : 95.16%	29 653 TO : 96.72%	28 125	156	28 281	92.24%

**Derniers GMP/PMP validés : 815 et 234**

**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... :**

**Etablissement qui construit un partenariat avec la clinique SMR de la commune.  
Un GTSMS porté par 4 établissements autonomes très engagés dont l'EHPAD de Chalabre qui pourrait être amené à en exercer la direction.  
Le partenariat SAD/SSIAD dont les contours ne sont pas définis ; difficulté des acteurs à se projeter sur le portage juridique et le territoire.**

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

**Le retour à l'équilibre en 2024 doit être consolidé. Le taux d'occupation doit être très suivi.  
La fusion des sections serait probablement positive pour l'établissement.**

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

Points faibles :

Attractivité RH limitée du fait de l'éloignement géographique ;

Un SSIAD qui a du mal à remplir

Pas de liste d'attente pour les admissions EHPAD

Points forts : bonne organisation des soins ; taux d'encadrement confortable ; établissement récent ; dynamique partenariale qui commence à prendre forme

## 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, convention tripartite, CPOM, compte administratif n-1, rapport de la chambre régionale des comptes...

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

**Caroline LUSSATO – Directrice par intérim – 04 68 69 20 52**

Le directeur général de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département de...