

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

**Document de référence : Référentiel métier de directeur d'hôpital**

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

**Etablissement :**

**Groupe hospitalier Sélestat Obernai**

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

**Hôpital intercommunal du Val d'Argent de Sainte-Marie-aux-Mines**

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

☐ I

☐ II

**X III**

**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 : 2,8**

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

**Directeur actuel : M. Manuel KLEIN**

**Directeur par intérim non encore désigné**

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

**Dr DAHMANI Ouahid (chef service chirurgie orthopédique)**

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

**BAUER Marcel – Président du CS et Maire de Sélestat**

**Gouvernance :**

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

**Directeur : Manuel KLEIN**

**Directeur Adjoint : Stéphane GADEYNE (Direction des services économiques et logistiques)**

**Directrice Adjointe : Linda CORTEY (Direction affaires financières et des coopérations)**

**Directrice Adjointe : Marie CONDE (Direction des ressources humaines, des affaires médicales et de la communication)**

**Directeur adjoint : Franck TENDRON (Direction des affaires générales, juridiques, qualité et gestion des risques)**

**Directeur adjoint : Pascal CARABIN (Direction des ressources informatiques et biomédicales)**

**Directeur adjoint : Anthony KINDIG (Direction des travaux, des services techniques et de la sécurité)**

**Directrice des soins: Audrey JANUS**

**Composition du directoire :**

**Président : M. Manuel KLEIN**

**Vice-Président : Dr Ouahid DHAMADI**

**Chef de pôle fonction supports : Dr Philippe MAYER**  
**Chef de pôle soins critiques : Dr Carine PAILLER-PRADEAU**  
**Chef de pôle chirurgie : Dr Barivola RAKOTOARISOA**  
**Chef de pôle femmes-enfants : Dr Bernard ROTH**  
**Chef de pôle des aînés : Dr Christophe SAIGNE**  
**Président de CSIRMT**

**Pôle médicaux et médico-techniques :**

**Pôle Soins critiques :** Ce pôle comprend les services de médecine d'urgence (SU, UHCD, SMUR), USC,

**Pôle Médecine :** ce pôle comprend les 3 services de médecine, la polyclinique, le plateau d'imagerie et les consultations médicales (gastro-entéro, hépatologie, oncologie digestive, diabétologie, addictologie, endocrino et nutrition).

**Pôle Chirurgie :** Ce pôle regroupe les activités chirurgicales aussi bien en hospitalisation complète qu'en ambulatoire, l'anesthésie, le bloc opératoire ainsi que les consultations chirurgicales.

L'établissement est engagé dans la démarche RAAC depuis 2019.

**Pôle Femme-Enfant :** Le pôle regroupe les activités de gynécologie-obstétrique (maternité de niveau I), Centre Périnatal de Proximité sur Obernai, et bloc obstétrical) et pédiatriques.

**Pôle des Aînés :** Le pôle inclut les services de médecine à orientation gériatrique des deux sites, le service de SSR implanté sur Obernai, les EHPAD, l'USLD de Sélestat et l'équipe mobile de gériatrie du GHT 11 (qui dispose d'une antenne sur le site de Sélestat).

**Pôle Fonctions support des services cliniques :** Les activités du pôle concernant les activités en support des services de soins (pharmacie, laboratoire, hygiène et DIM).

**Pôle Direction et Gestion :** le pôle regroupe l'ensemble des services administratifs support (DAF, DRH, Qualité, direction des soins, services économiques et techniques).

**Description de la contractualisation interne :**

Le projet d'établissement comprend un objectif de renforcement du rôle des pôles et services dans la gouvernance hospitalière, faisant des services l'échelon de référence en matière d'organisation, de qualité et de sécurité des soins et d'encadrement de proximité. L'engagement dans une démarche progressive de délégation renforcée aux pôles en les dotant d'un budget de fonctionnement est également prévu.

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Le Groupe Hospitalier Sélestat Obernai (GHSO) a été créé le 1er janvier 2016 par fusion des CH de Sélestat et Obernai.

Il est en direction commune avec l'Hôpital Intercommunal du Val d'Argent (HIVA) situé à Sainte-Marie-aux-Mines, qui héberge un service SMR et un EHPAD.

Le GHSO est rattaché au GHT 11 – Centre Alsace – qui compte environ 400 000 habitants dont l'établissement support sont les Hôpitaux civils de Colmar (HCC).

Le GHSO comporte deux sites géographiques : le CH de Sélestat et le Nouvel hôpital d'Obernai (NHO).

Le CH de Sélestat assure l'accueil des urgences 24H/24H ; il comprend 240 lits et places de médecine, chirurgie, pédiatrie, gynécologie-obstétrique en hospitalisation complète, et une activité ambulatoire en chirurgie et médecine. Il accueille également un CSAPA et dispose de la reconnaissance du niveau 2 d'addictologie. Son plateau technique comprend, outre la radiologie conventionnelle, une IRM et un scanner ainsi que le bloc opératoire.

Le NHO héberge la filière gériatrique du GHSO avec 30 lits de médecine à orientation gériatrique, 60 lits de SMR et un hôpital de jour SMR de 10 places. Il dispose également d'une polyclinique qui offre à la population des soins médicaux et chirurgicaux ambulatoire de proximité, avec ou sans RDV. Il a été labellisé hôpital de proximité en 2022.

Les deux sites proposent une offre médico-sociale en EHPAD d'une capacité totale de 170 lits (ainsi qu'en USLD de 45 lits sur le site de Sélestat).

En 2023, l'activité MCO du GHSO représentait 11,4% de l'activité totale MCO (privée et publique) produite au sein de la ZI 11.  
Il compte environ 1 200 agents.

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

Christine RINCK correspondante administrative du GHSO et HIVA  
Christine.rinck@ars.sante.fr

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

Christine RINCK correspondante administrative du GHSO et HIVA  
Christine.rinck@ars.sante.fr

## 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...)

**Outre les compétences attendues pour assurer les fonctions de directeur d'un centre hospitalier, il est important que le candidat dispose :**

- d'une capacité à assurer le pilotage stratégique d'un établissement et à s'inscrire dans un contrat de performance visant à un retour à l'équilibre de l'établissement imposant de réinterroger son positionnement territorial et d'appréhender les évolutions de reconfiguration des activités en adéquation avec son positionnement territorial dans le cadre du GHT Centre Alsace ;
- d'une volonté forte de travailler sur un mode partenarial, de façon à consolider les filières d'offre de soins avec l'établissement support du GHT11 Centre Alsace (Hôpitaux Civils de Colmar)
- de qualités relationnelles et de négociation permettant de nourrir le dialogue social dans un contexte d'évolution et de repositionnement de l'établissement au sein de son territoire
- d'une solide expérience professionnelle de conduite de travaux de restructuration de site

### **Connaissances particulières requises :**

- maîtrise de la réglementation des concours de maîtrise d'œuvre et autres marchés publics
- finances publiques

### **Qualités professionnelles requises :**

- rigueur, méthode
- sens relationnel

### 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 GHSO, de par son activité, est identifié comme un acteur essentiel du PMSP du GHT 11 et doit donc pleinement contribuer à son élaboration et à sa mise en œuvre effective. Un travail partenarial avec les HCC est indispensable, ce dernier devant également aller dans le sens d'actions de coopérations notamment médicales mais aussi logistiques.

Un nouveau projet d'établissement a été adopté par les instances de l'établissement en juin 2024 et couvre la période 2023-2028 qu'il s'agira de mettre en œuvre : il retient 3 axes stratégiques qui sont conforter sa place d'offreur de soins d'établissement de référence du territoire, optimiser les parcours de soins avec l'ensemble des acteurs concernés, et dynamiser le management des services et la gestion des projets au sein du GHSO. Il identifie 153 projets portés par l'ensemble des services.

La situation budgétaire et financière très dégradée nécessite par ailleurs la recherche de mesures permettant à terme de retrouver une trajectoire financière plus favorable. La situation du cycle d'exploitation est celle d'un déséquilibre important depuis 2022, qui prive l'établissement de tout autofinancement, avec des difficultés de trésorerie qui s'annoncent importantes sur les exercices à venir. Aussi, la faisabilité du programme d'investissement est fortement questionnée, alors que des investissements structurants sont nécessaires et qu'une aide financière a été retenue pour 2 projets entrant dans l'enveloppe SEGUR du volet investissements structurants. Dans ce contexte, la production d'un plan de retour à l'équilibre a été demandée et un accompagnement par l'ANAP (Appui 360) a été sollicité.

La situation financière d'HIVA est également difficile, dans un contexte par ailleurs de travaux de restructuration de l'EHPAD qui ont démarré en novembre 2023 et qui dureront jusqu'en 2026. L'établissement, situé en fond de vallée, connaît également des difficultés de recrutement importantes. Les missions de la PUI ne sont plus assurées depuis cet été en raison du non remplacement du pharmacien-gérant et ont été reprises par la PUI du GHSO.

L'élaboration d'un nouveau projet d'établissement est en cours mais n'a pas encore fait l'objet d'une validation par les instances internes. Une réflexion sur l'évolution des missions et des orientations stratégiques de cet établissement doit être menée.

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

L'équipe de direction est située sur le site du CH de Sélestat et des directeurs délégués de site sont identifiés pour les sites du NHO et d'HIVA. L'objectif pour le site d'HIVA doit être de mettre en place une direction déléguée avec présence physique permanente

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

L'équipe de direction GHSO HIVA comprend 6 directeurs adjoints et une directrice des soins

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

(  
La situation de l'établissement nécessite une réelle maîtrise de la masse salariale et une démarche volontariste de maîtrise des dépenses. Comme indiqué ci-dessus, l'établissement pourra être accompagné par l'ANAP dans sa démarche d'objectif de retour à l'équilibre.

Le maintien d'un réel dialogue social constitue un point important dans la mesure où il n'a pas toujours été traité avec l'attention nécessaire par le passé.

**Principaux projets à conduire :**

Construction et déploiement d'un plan de retour à l'équilibre.

Elaborer de façon soutenue la formalisation des coopérations avec les HCC, dans le cadre du GHT11, dans le respect des intérêts des partenaires. Ces coopérations pourront être formalisées au travers d'un projet de territoire partagé et déclinées dans des coopérations concrètes et traduites engagements des parties, dont, sans être exhaustif, le temps médico-soignant partagé ou mis à disposition, le développement de fédérations inter-hospitalières.

Réalisation et validation de l'étape 3 d'instruction des projets Ségur (subvention globale de 14 000 000€ pour un investissement total de 18 760 000€).

Réalisation du programme d'investissement avec pour priorités : restructuration SU (projet ségur), restructuration UCA et HDJ oncologie (projet Ségur), restructuration PUI (mise aux normes),

Reprise définitive des missions de la PUI HIVA par la PUI GHOS avec inscription de cette nouvelle organisation dans celle du GHT 11.

Poursuite jusqu'à leur terme des travaux de restructuration de l'EHPAD HIVA (actuellement éclaté sur deux sites) en respectant les coûts et le calendrier de réalisation (reconstruction et extension de l'EHPAD du site de Sainte-Marie-aux-Mines avec déplacement sur ce site de l'EHPAD de Sainte-Croix-aux-Mines et fermeture de ce dernier site)

#### 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)**

La région Grand Est est composée de 12 zones d'implantations de GHT répartie en 10 territoires de démocratie sanitaire (TDS) qui recoupent les limites des départements  
Le GHSO est situé sur le TDS n° 8 (dpt 67) et est membre du GHT 11 (Centre Alsace) dont les Hôpitaux Civils de Colmar sont l'établissement support.

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

Le GHSO a vocation à s'inscrire dans l'ensemble des principaux objectifs du PRS2 ;  
En particulier, la consolidation des filières de proximités en coopération avec l'établissement support du GHT doit être recherchée.

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

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

Un nouveau projet d'établissement a été adopté par le GHSO en juin 2024. Le projet médical vise notamment à consolider et diversifier l'activité (imagerie en sénologie, pathologie du sommeil, ...) et à optimiser les parcours de soins avec l'ensemble des partenaires (développement de filières d'admission directe, coopérations inter-services, ...). Il compte également s'appuyer sur les nouvelles technologies (télémédecine, robotique, intelligence artificielle, ...).

Un dispositif de pilotage du projet médical est prévu (COPIL de suivi).

Les objectifs du projet social portent sur l'amélioration de l'attractivité de l'établissement et de la qualité des conditions de travail, ainsi que sur l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, l'égalité hommes/femmes et la formation professionnelle.

Un plan de performance interne a été produit par le GHSO début 2025 ; il prévoit un retour à l'équilibre budgétaire en 2034 et à une CAF positive à partir de 2030. Les difficultés de trésorerie restent majeures.

Le projet d'établissement d'HIVA reste à finaliser.

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

Signé pour la période de : 2018 à 2023 avec prorogation pour une durée maximale de 24 mois

##### **Appartenance à une direction commune :**

Objet : HIVA

Créée le : 09/03/2016 (et précédemment avec le seul CH de Sélestat le 06/11/1995)

Nombre de membres : directeur + 6 directeurs adjoints

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

Objet : /

Créé le :

Nombre de membres :

**Appartenance à un GHT :**

Créé le: 10/06/2016

Etablissement concernés : HCC, GHOS, HIVA, CH GUEBWILLER, CH MUNSTER, CH ENSISHEIM-NEUF-BRISACH, CH SOULTZ-ISSENHEIM, centre départemental de repose et de soins de COLMAR, CH RIBEAUVILLE

**Autre forme de coopération (à préciser) :****V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT****V – 1) Budgétaires**

- Charges du compte de résultat principal

Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (2023)	EPRD (2024)	COMPTE FINANCIER (CA 2024)
Titre I	63 440 985	69 833 836	69 833 836
Titre II	13 904 766	17 098 996	17 164 666
Titre III	8 787 672	8 748 869	8 724 833
Titre IV	6 580 583	5 398 689	5 398 689
Total	92 714 006	101 080 390	101 122 024

RECETTES	COMPTE FINANCIER (2023)	EPRD (2024)	COMPTE FINANCIER (CA 2024)
Titre I	69 750 220	71 731 197	69 750 220
Titre II	5 049 010	5 161 885	5 161 885
Titre III	12 554 067	11 713 204	11 754 838

(Montant par titre en M€)

**Commentaires sur la situation budgétaire :****Eléments constitutifs du résultat comptable (n-1)**

Déficit de -14% sur 2024 – marge brute et CAF négatives – prélèvements majeurs sur le FRNG

Taux d'endettement 2024 est de 19,43% (&lt;30%)

Difficultés de trésorerie ayant nécessité le versement d'une aide ARS sur novembre 2024

**Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1)**

- Tableau de financement de l'exercice « N »**

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
10 727 270	7 662 463

Pour les recettes :

MONTANT DES	MONTANT DES	MONTANT DES	AUTRES
-------------	-------------	-------------	--------

EMPRUNTS	AMORTISSEMENTS	PROVISIONS	
9 361 500	4 606 800	615 396	

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2/n-1 : -2,1%/-9,72%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n nulle

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : - 2,04 ans en 2024

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

Restructuration SU (projet sûr)  
 Reconstruction IFSI/IFAS  
 Restructuration unité de chirurgie ambulatoire et création HDJ oncologie (projet sûr)  
 Mise aux normes de la PUI  
 Création d'une salle code rouge au bloc opératoire (prise en charge des césariennes en urgence)  
 Réfection de la toiture du bâtiment principal du site de Sélestat

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

**ETP médicaux : 96,56**

- dont médecins (hors anesthésistes) : 76,32
- dont anesthésistes : 6,65
- dont chirurgiens (hors gynécologues-obstétriciens) : 7,8
- dont gynécologues-obstétriciens : 5,79

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs : 48,15
- dont personnels des services de soins : 423,32
- dont personnels éducatifs et sociaux : 2,36
- dont personnel médico-techniques : 36,9
- dont personnel de rééducation :
- dont personnels techniques ouvriers : 35,28

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

Des tensions existent sur le recrutement des personnels médicaux en particulier

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

Taux d'absentéisme : 8,23% (au 30/11/2024)

Taux de turn-over :

Nombre moyen de jours de formation par agent :

**V – 2) Activité**

### **Données sur le PMSI**

**Nombre de séjours réalisés en n-1 : 19 681**

**Evolution activité sur trois ans en volume (nombre de séjours T2A) et en valorisation (montants des recettes T2A) :**

**2023 : 19 668 / 44 565 206 €**

**2022 : 20 011 / 43 588 800 €**

**Evolution du case-mix sur deux ans :**

**Dernier indice de performance connu : 0,99 en 2023**

### **Activité d'hospitalisation année n-1** (Activité globale - Source PMSI)

*NB : Mentionner le % ambulatoire 76,7% en 2023 (1,01 en 2022)*

Indicateurs :

	TOTAL RSA : 19 668
CI_A1	Nb de RSA de médecine (HC) : 6 556
CI_A2	Nb de RSA de chirurgie (HC) : 1 175
CI_A3	Nb de RSA d'obstétrique (HC) : 1 608
CI_A4	Nb de RSA de médecine (ambulatoire) : 3 058
CI_A5	Nb de RSA de chirurgie (ambulatoire) : 3 572
CI_A6	Nb de RSA d'obstétrique (ambulatoire) : 784
CI_A7	Nb de séances de chimiothérapie : 1 811
CI_A8	Nb de séances de radiothérapie : 0
CI_A9	Nb de séances d'hémodialyse : 0
CI_A10	Nb de séances autres : 262
CI_A11	Nb de naissances : 731
CI_A12	Nb d'actes chirurgicaux
CI_A13	Nb d'ACTU
CI_A14	Nb d'actes d'endoscopies
CI_A15	Nb minimum de racines de GHM pour 80 % des séjours

**SSR** : nombre de RHA sur trois ans

20 080 journées en 2021

21 580 journées en 2022

22 591 journées en 2023

**USLD et activités médico-sociales :**

**USLD : 15 700 journées (TO de 95% à M9 2024)**

**EHPAD : 59 340 journées (TO de 98,53% à M9 2024)**

**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...) :**

En 2023, le GHSO réalisait 11,4% de l'activité produite au sein de la ZI 11, après le CH de Colmar établissement support du GHT (62,2%) et la clinique Schweitzer de Colmar de la FMD (12,3%). Ses patients sont très majoritairement domiciliés dans les ZI 11 et 10

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

Les activités de l'établissement le positionnent en seconde position de son territoire, derrière les HCC. Les activités des deux établissements ont vocation à être complémentaires.

Pour autant, les complémentarités avec les Hôpitaux Civils de Colmar, établissement support du GHT Centre Alsace, dans le département du Haut-Rhin, doivent être améliorées et consolidées.

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

Indicateurs :

CI_AC1	Nb de lits installés en médecine : 143
CI_AC2	- dont lits de soins intensifs /
CI_AC3	- dont lits de surveillance continue /
CI_AC4	- dont lits de réanimation /
CI_AC5	Nb de places installées en médecine : 16
CI_AC6	Nb de lits installés en chirurgie : 28
CI_AC7	Nb de places installées en chirurgie : 11
CI_AC8	Nb de lits installés en obstétrique : 22
CI_AC9	Nb de places installées en obstétrique : 0

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

Indicateurs :

CI_E1	Nb de scanners : 1
CI_E2	Nb d'IRM : 2
CI_E3	Nb de TEP-SCAN : /
CI_E4	Nb de tables de coronarographie
CI_E5	Nb de salles d'intervention chirurgicale : 4
CI_E6	Niveau de la maternité : type 1
CI_E7	Nombre de B (B et GHN à partir de 2009)

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

**Points forts :**

Etablissement de proximité bien positionné sur son territoire.

Etablissement ayant une activité soutenue en médecine et un taux de chirurgie ambulatoire important

**Points faibles :**

- dynamique de coopération avec les HCC

- Fragilité financière.

**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, CPOM, PRE (le cas «échéant»), EPRD, Tableaux IDAHO du compte financier,

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

Christine RINCK correspondante administrative du GHSA et HIVA  
Christine.rinck@ars.sante.fr

Le directeur général de l'ARS de...