

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 :

Centre Hospitalier de Dreux

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Pas de direction commune

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

☐ I

☐ II

☒ 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)

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Nom - Prénom du Président de CME :

Mme le Dr Véronique JULIE

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

Gouvernance :

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :



Composition du directoire :

 CENTRE HOSPITALIER VICTOR JOUSSELIN DE DREUX 44 avenue du Président Kennedy, B.P. 69 - 28102 DREUX Cedex Tél : 02 37 51 52 53	
Composition du Directoire	
Noms	Qualité
Membres de droits :	
Monsieur Hugo MONTAMAT	Président
Docteur Véronique JULIE	Vice-Présidente
Madame Lydie GUERIN	La présidente de la CSIRMT
Membre nommé par le directeur sur proposition de la Présidente de la CSIRMT :	
Madame Nathalie BIZART	Chef de bloc
Membres nommés par le directeur sur proposition de la Présidente de CME :	
Docteur Patricia FOMBEUR	Vice-Présidente de la CME
Docteur Salah BELAIBOUD	Chef de Pôle Sanitaire Gériatrique
Docteur Eric PAPPALARDO	Chef de pôle Chirurgie
Docteur Pierre PARIS	Chef de Pôle Santé Mentale Adulte
Membres nommés par le directeur avec voie consultative :	
-	
Membres invités :	
Docteur Florent BAVOZET	Chef de pôle Médecine d'urgence et de soins critiques
Docteur Pascal LECLERC	Chef de Pôle EHPAD - USLD
Docteur Abderrazak NASRY	Chef de Pôle Psychiatrie Infanto-Juvenile
Docteur Iarolalao RAKOTOHARINANDRASANA	Chef de pôle Parents-Enfants
Docteur Olivier FERRIC	Chef de pôle Santé Publique
Madame Inès AKLOUF	Secrétaire Générale - Directrice des Affaires Médicales
Monsieur Richard ASSIGA	Directeur de la Stratégie Financière
Monsieur Imad EL KASRI	Directeur du Nouvel hôpital et des Infrastructures
Madame Clarisse PELLETIER	Directrice des Ressources Humaines
Madame Nadeen SIGNATIE	Directrice des EHPAD
Madame Monica TERRIRESS	Responsable exécution budgétaire
Monsieur Stéphane MIGARD	Responsable du système d'information

Pôle médicaux et médico-techniques :

Pôle Médico-Technique : Dr Patricia FOMBEUR
Pôle Médecine d'Urgence et Soins Critiques : Dr Florent BAVOZET
Pôle Parents-Enfants : Dr Iarolalao RAKOTOHARINANDRASANA
Pôle Psychiatrie Infanto-Juvenile : Dr Abderrazak NASRY
Pôle Santé Mentale Adulte : Dr Pierre PARIS
Pôle Chirurgie : Dr Eric PAPPALARDO
Pôle Santé Publique : Dr Olivier FERRIC
Pôle Médecine Ambulatoire : poste vacant
Pôle Médecine Oncologie : poste vacant
Pôle Médecine : poste vacant
Pôle EHPAD-USLD : Dr Pascal LECLERC
Pôle Sanitaire Gériatrique : Dr Salah BELAIBOUD

Description de la contractualisation interne :

Redécoupage des pôles à envisager et contrats de pôle à renouveler après les élections de la CME prévue au 3^{ème} trimestre 2026.

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Le Centre hospitalier de Dreux, situé au nord de l'Eure et Loir, proche des Yvelines et de l'Eure, est le 2^{ème} Centre hospitalier de référence du département d'Eure et Loir, derrière le CH de Chartres. Il fait partie du GHT d'Eure et Loir, dont précisément l'établissement support est le CH de Chartres. Ce GHT comporte en outre 4 autres établissements de santé : Châteaudun, Nogent le Rotrou et La Loupe (qui sont en direction commune) et le CH Henri EY de Bonneval, spécialisé en psychiatrie.

Le climat social de l'établissement est particulièrement dégradé avec une défiance importante des Organisations syndicales et d'une partie de la CME à l'égard de la direction de l'établissement.

Un des enjeux majeur de la nouvelle direction sera de mobiliser l'ensemble des acteurs hospitaliers au travers d'un projet d'établissement, porteur de sens pour les acteurs Drouais.

En ce sens, 5 axes stratégiques se dégagent pour le CH de Dreux :

- 1- une gouvernance à reconstruire à tous les niveaux ;
- 2- des modes de gestion sécurisés à mettre en place ;
- 3- élaborer et mettre en œuvre un véritable plan de redressement financier ;
- 4- définir un Projet d'établissement tenant compte du GHT dans toutes ses composantes : projet médical, projet de soins et projet social, aptes à instaurer une dynamique nouvelle, en recherchant l'adhésion des personnels.
- 5- Projet de reconstruction de l'établissement.

En termes de service hospitalier et d'activité, 3 axes stratégiques peuvent être définis :

- le CH de Dreux a toute sa place sur le bassin populationnel qu'il dessert, il dispose d'atouts en terme d'offre de soins hospitalière, il a une attractivité plutôt bonne en MCO, bien que devant faire face à des taux de fuite importants sur les départements voisins.

Sous contraintes budgétaires, le CH de Dreux doit néanmoins :

- renforcer son attractivité globale,
- consolider ses activités phares tout en adaptant son capacitaire,
- et dynamiser ses recrutements médicaux.

Le développement des complémentarités et des coopérations doit être intensifié au sein du GHT d'Eure et Loir et au travers des projets de mutualisation des fonctions support actuellement en réflexion sur la région. Dans ce cadre, les relations entre le CH de Chartres (établissement support) et le CH de Dreux sont déterminantes : elles doivent privilégier les convergences. Le CH de Dreux doit s'appliquer à contribuer résolument à cet objectif et poursuivre les initiatives déjà prises en la matière.

- enfin, au titre de ses relations avec la médecine de ville, et eu égard à un contexte local de démographie médicale déclinante sur le bassin drouais, le CH de Dreux doit maintenir sa contribution substitutive en tant que « lieu de soins de premier recours »

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

Personne à contacter à l'agence régionale de santé :

Sabine DUPONT, Directrice de l'offre de soins, sabine.dupont@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, analyse de gestion et gouvernance médico-administrative, conduite du dialogue social, conduite du dialogue de gestion...)

Expérience :

- de conduite de changements,
- de direction d'un Centre Hospitalier,
- de coopérations réussies entre établissements de santé,
- pilotage de Plans performance ou de trajectoires de retour à l'équilibre d'un établissement en difficulté financière,
- approche projet

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

- vision stratégique et opérationnelle des évolutions du système de santé, et des leviers d'amélioration de la performance,
- connaissance des acteurs intervenants dans la politique de santé au sens large (y compris sur les champs sociaux, premier recours, prévention...),

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

- capacité à décider en situation complexe,
- capacité à porter une vision stratégique et à anticiper et innover,
- savoir piloter, diriger et porter les décisions
- force de conviction (leadership),
- capacité à obtenir des résultats concrets,
- capacité d'écoute et de compréhension des enjeux des acteurs du territoire,
- qualités relationnelles, capacités à communiquer,
- capacité à construire des relations de confiance, à impulser une dynamique de coopération
- compétences de négociation,
- susciter l'adhésion des équipes en interne et des partenaires en externes.
- sens de l'intérêt général.

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

- mise en sécurité incendie du bâtiment IGH ;
- dépôt du dossier nouvel hôpital Etape 3 en juin 2027 ;
- définir et mettre en œuvre un plan de redressement financier, établir une stratégie financière (en cohérence avec les décisions du COPERMO Performance) ;
- redéfinir un Projet d'établissement, un projet médical, un projet de soins et un projet social ;
- contribuer aux objectifs stratégiques et opérationnels du GHT d'Eure et Loir, dans une dynamique de complémentarité et de coordination avec les autres CH membres du GHT, en particulier le CH de Chartres établissement support du GHT. Définir avec lui des objectifs de convergence raisonnée et efficiente.
- relancer l'attractivité de l'établissement.
- mettre en place une stratégie de recrutements médicaux en adéquation avec les missions prioritaires de l'établissement.

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

- stabiliser la gouvernance de l'établissement (organigramme, structuration des services, relations avec les instances, Pôles et Services, contractualisation interne...) (suite aux mesures prises par l'administration provisoire) ;
- procéder aux ajustements organisationnels internes en cas de nécessité ;
- définir des modes décisionnels internes lisibles, stables et partagés ;
- mettre en place des outils et des modes de gestion stables et sécurisés ;
- impulser une culture d'analyse de gestion et de pilotage de projets.

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

- Construire les relations avec le ou la Président(e) de la CME et avec la communauté médicale autour d'un Projet médical de l'établissement partagé, afin que cette communauté médicale prenne sa juste place, puisse comprendre et évaluer les enjeux, et participe activement tant à la mise en œuvre des objectifs internes du CH qu'aux objectifs définis dans le Projet médical partagé du GHT ;
- Permettre un dialogue social de qualité conformément aux règles usuelles, en particulier vis à vis des instances représentatives des personnels ;
- Restaurer et/ou consolider des liens opérationnels avec les acteurs du territoire :
 - autres membres du GHT,
 - autres établissements de santé,
 - établissements médico-sociaux,
 - médecine libérale,
 - acteurs de la prévention et de la promotion de la santé,
 - acteurs du social.

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

- définir et mettre en œuvre un plan de redressement financier (dans la suite des premières orientations tracées en administration provisoire, établir une stratégie financière, en cohérence avec les décisions du COPERMO Performance) ;
- établir une stratégie de gestion des ressources humaines et de dialogue social ;
- restaurer la confiance à toutes les strates par un management participatif mais rigoureux.

Principaux projets à conduire :

- une gouvernance à reconstruire et à consolider à tous niveaux (dans la suite des process initiés par l'administration provisoire) ;
- rétablir l'équilibre financier du CH de Dreux ;
- établir un nouveau projet d'établissement
- contribuer aux objectifs stratégiques et opérationnels du GHT d'Eure et Loir, dans une dynamique de complémentarité et de coordination avec les autres CH membres du GHT en favorisant les optiques convergentes.

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)

Conforter les organisations et les liens avec l'établissement GHT (Convergence des fonction support, Gradation de l'offre de l'ES au sein du GHT)
Maintien/transformation de l'offre
Développement des alternatives à l'hospitalisation complète

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

Projet de l'établissement : grands axes du projet médical, du projet social, du PGFP
Démarches, état de réalisation, organisation et pilotage de la démarche

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

Travaux sur le nouveau CPOM à venir au niveau du GHT

Appartenance à une direction commune :

Objet :

SANS OBJET

Créé le :

Nombre de membres :

Appartenance à un (ou plusieurs) GCS :

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

GCS Achats du CENTRE

GCS IFSI

GCS ONCOCENTRE

GCS SIEL (Système d'Information d'Eure et Loir)

GCS Télésanté CENTRE (change actuellement de forme juridique pour un GIP)

GCS Le Drouais – collaboration avec les ophtalmologistes privés

GCS PIMM (Plateau d'Imagerie Médicale Mutualisé) – radiologie régionale

Appartenance à une CHT :

Créé le ou projet en cours :

Etablissement concernés :

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

Coopération en cours de construction avec le secteur privé pour une activité de médecine nucléaire.

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT**V – 1) Budgétaires (CF 2024)**

- Charges du compte de résultat principal (*Montant par titre en M€*)

Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire

COMPTE FINANCIER 2024					
EXECUTION DE L'EPRD - SITUATION SYNTHETIQUE DES PREVISIONS ET REALISATIONS					
N° des titres	Intitulés	EPRD EXECUTOIRE	COMPTE FINANCIER	ECART	%
Titre 1	Charges de personnel	128 034 800,15 €	129 818 029,37 €	1 783 229,22 €	1,37%
Titre 2	Charges à caractère médical	23 251 280,50 €	24 146 968,67 €	895 688,17 €	3,71%
Titre 3	Charges à caractère hôtelier et général	13 805 325,11 €	17 145 273,65 €	3 339 948,54 €	19,48%
Titre 4	Charges d'amortissements, provisions, financières et exceptionnelles	6 535 530,12 €	7 165 546,18 €	630 016,06 €	8,79%
TOTAL DES CHARGES		171 626 935,88 €	178 275 817,87 €	6 648 881,99 €	3,73%
N° des titres	Intitulés	CRP initial	Net constaté	ECART	%
Titre 1	Produits versés par l'assurance maladie	143 343 011,93 €	144 230 517,05 €	887 505,12 €	0,62%
Titre 2	Autres produits de l'activité hospitalière	11 963 279,44 €	12 204 636,73 €	241 357,29 €	1,98%
Titre 3	Autres produits	17 500 150,00 €	17 258 516,90 €	- 241 633,10 €	-1,40%
TOTAL DES PRODUITS		172 806 441,37 €	173 693 670,68 €	887 229,31 €	0,51%
RESULTAT		1 179 505,49 €	- 4 582 147,19 €	- 5 761 652,68 €	

Commentaires sur la situation budgétaire :

L'exercice 2024 se caractérise par un résultat comptable déficitaire de 4,67 M€ et une capacité d'autofinancement négative de 2,11 M€. La CAF nette mobilisable ressort ainsi à -4,23 M€ après prise en compte du remboursement en capital de la dette.

Les investissements réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 3,31 M€, tandis que le remboursement du capital de la dette atteint 2,11 M€. Le financement de ces opérations a nécessité un recours au fonds de roulement à hauteur de 3,26 M€.

Compte tenu de la CAF négative, l'indicateur de durée apparente de la dette n'est pas interprétable sur l'exercice 2024.

■ Tableau de financement de l'exercice « N -2 » (2024)

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
3 307 531,73	2 114 332,24

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES
119 926,20	4 571 804 ,66	465 934,94	

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : - 0,18 %

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 :
- 4 226 472,09 €

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : Non significative en raison d'une CAF négative

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

• Les ressources humaines

(ETP des personnels - Source SAE)

ETP médicaux 201,29

- dont médecins (hors anesthésistes) 127,75
- dont anesthésistes 10,67 (anesthésie/réanimation)
- dont chirurgiens (hors gynécologues-obstétriciens) 21,16
- dont gynécologues-obstétriciens 13,21

ETP non médicaux : 2 038 ETP

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

Beaucoup de difficultés à recruter dans tous les métiers.

Politique d'intégration des PADHUE efficace qui permet de sécuriser un fonctionnement minimum.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Pour le PNM, sur 2107 personnes physiques, les hommes représentent environ 15% des effectifs et les femmes 85%. La majorité des personnes travaillant au CH de Dreux ont entre 25 et 55 ans, soit 37,6% d'agents dans la tranche d'âge 25-40 ans, 37% dans la tranche d'âge 41-55 ans, 14% de moins de 25 ans et 11% de plus de 55 ans

Le CH dispose d'un service de médecine du travail avec un médecin du travail, deux infirmières, une assistante sociale et une psychologue du travail, qui rejoindra bientôt l'équipe.

Le taux d'absentéisme est de l'établissement est de 10,49% avec un taux d'absentéisme de 10,36 % sur le budget principal mais de 15,55% sur l'EPAD Les Eaux Vives.

300 agents sont contractuels (Source, RSU 2024)

V – 2) Activité

Données sur le PMSI (2025)

Données sur le PMSI

Nombre de séjours réalisés en n-1 :

26 230 séjours valorisés (année 2024).

Évolution de l'activité sur trois ans en volume (nombre de séjours T2A) et en valorisation (montants des recettes T2A)

Année	Séjours valorisés	Valorisation T2A
2023	25 229	65 113 333,70 €
2024	26 230	70 970 569,77 €
2025	26 951	72 348 529,86 €

Évolution du case-mix sur deux ans

Le case-mix de l'établissement demeure globalement stable entre 2024 et 2025. Les principales filières d'activité conservent un poids prépondérant dans l'activité hospitalière. Certaines évolutions observées au sein des racines de GHM traduisent une progression de certaines prises en charge spécialisées et une légère augmentation de la complexité de certains séjours.

Dernier indice de performance connu :

Activité en psychiatrie année n-1

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 :

Activité d'hospitalisation année n-1 (*activité globale – PMSI*)

Indicateur	Valeur 2025
Séjours valorisés	26 951
Hospitalisation complète	16 061
Séjours sans nuitée	6 548
Séances	4 342

Activité	Volume 2025
Médecine activité interventionnelle	1 621
Médecine en hospitalisation partielle – séjours sans nuitée	1 386
Médecine en hospitalisation partielle – séances	2 013
Médecine en hospitalisation complète	6 676
Chirurgie ambulatoire	1 771
Chirurgie en hospitalisation complète	2 264
Obstétrique hors IVG	2 107
Néonatalogie et réanimation néonatale	1 277
Assistance médicale à la procréation	381
Chirurgie carcinologique	220
Chimiothérapie (séjours)	158
Chimiothérapie (séances)	2 861

SSR : nombre de RHA sur trois ans :

USLD et activités médico-sociales :

- **EHPAD Le Prieuré** :

- **EHPAD Les Eaux Vives** :

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...) :

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 : 270
CI_AC2	- dont lits de soins intensifs : 10
CI_AC3	- dont lits de surveillance continue : 4
CI_AC4	- dont lits de réanimation : 8
CI_AC5	Nb de places installées en médecine : 25
CI_AC6	Nb de lits installés en chirurgie : 41
CI_AC7	Nb de places installées en chirurgie : 15
CI_AC8	Nb de lits installés en obstétrique : 22
CI_AC9	Nb de places installées en obstétrique : 6

Plateaux techniques – (Source SAE)

Indicateurs :

CI_E1	Nb de scanners : 2
-------	--------------------

CI_E2	Nb d'IRM : 2	
CI_E3	Nb de TEP-SCAN : 0	
CI_E4	Nb de tables de coronarographie : 0	
CI_E5	Nb de salles d'intervention chirurgicale	7 salles dans le bloc principal 1 salle d'endoscopie 1 salle ponction 1 salle césarienne d'urgence
CI_E6	Niveau de la maternité	Niveau 2
CI_E7	Nombre de B	

SAE 2017 pour la biologie

VII- SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

VIII-LISTE DES DOCUMENTS POUVANT ÊTRE 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, Rapport de la chambre régionale des comptes et de la MEEF

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

M. Hugo MONTAMAT

La Directrice Générale de l'ARS Centre Val de Loire,