

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****Etablissements :**Commune : HaguenauRaison sociale : Centre Hospitalier de Haguenau – 670780337Sites : Site principal situé à Haguenau (CH, USLD, Centre planification familiale, CSAPA) ; Sites secondaires situés également à Haguenau, en centre-ville (EHPAD, SSIAD, IFAS et IFSI)Nature juridique : Etablissement public communal d'hospitalisation – 8610ZAutorisations rattachées :

- Sanitaire : Médecine, Médecine d'urgence (SAU et SMUR), Soins de longue durée, Soins critiques (USIP, USINV, USIC, réanimation), chirurgie HC et HP (orthopédie-traumatologie, plastique reconstructrice, vasculaire et endovasculaire, viscérale et digestive, GO, ophtalmologie, ORL) ; plateau radiologie diagnostique (3 scanners, 2 IRM), cardiologie interventionnelle (cardiopathies ischémiques et structurelles de l'adulte, rythmologie interventionnelle C) ; médecine nucléaire A (3 TEMP et 1 TEP), SMR HC gériatrique et polyvalent ; GO (GO, néonatalogie avec soins intensifs, néonatalogie sans soins intensifs) ; traitement du cancer (TMSC chez l'adulte, chirurgie oncologique B1, A6, A5, A7, A1) ; IRC (hémodialyse en centre adultes)
- Médico-social : EHPAD, SAD (ex : SSIAD), CSAPA

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Le CH de Haguenau est en direction commune depuis le 1er juillet 2017 avec le Centre hospitalier Intercommunal de la Lauter (CHIL) situé à Wissembourg.

La Direction commune largement consolidée entre Haguenau et Wissembourg depuis 2017 a été étendue au Centre Hospitalier Départemental de Bischwiller (CHDB), la plus importante institution gériatrique du Bas-Rhin, à compter du 1er juillet 2019.

CH Intercommunal de La Lauter - 670780543Commune : WissembourgSites : Site principal situé à Wissembourg (CH, EHPAD, Centre planification familiale, CSAPA, IFAS, SSIAD) ; sites secondaires répartis dans le Nord-Est du département (EHPAD à Seltz, Woerth, Wissembourg centre-ville, Lauterbourg, Betschdorf)Autorisations rattachées :

- Sanitaire : Médecine, Médecine d'urgence (SAU et SMUR), SMR HC (polyvalent et gériatrique) HP (cardio-vasculaire), Chirurgie HP (maxillo-faciale, stomatologie, chirurgie orale ; ortho-traumatologie, viscérale et digestive, GO, ophtalmologie) ; plateau radiologie diagnostique (1 IRM, 1 scanner) , GO (arrêt de l'activité)
- Médico-social : EHPAD, SAD (ex : SSIAD), CSAPA

CH Départemental de Bischwiller - 670780584Commune : BischwillerSites : Site principal situé à Bischwiller (CH, EHPAD, FAS, FAM, SSIAD, USLD, IFAS) ; sites secondaires sur Bischwiller centre-ville (PUV, EHPAD) et Soufflenheim et Herrlisheim (EHPAD)Autorisations rattachées :

- Sanitaire : Médecine, Soins de longue durée, SMR HP et HC (polyvalent et gériatrique)
- Médico-social : EHPAD, SAD (ex : SSIAD), FAM, FAS

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

IFSE

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Sladek Lauriane – lsladek@ch-bischwiller – 03 88 80 22 10

Nom - Prénom du Président de CME :

CH Haguenau : Dr Dimitrov Yves – yves.dimitrov@ch-haguenau – 03 88 06 33 33
CH Départemental Bischwiller : Dr Kieffer Robin - rkieffer@ch-bischwiller.fr – 03 88 80 22 22
CH Intercommunal de La Lauter : Dr Laras Farid – flaras@ch-wissembourg.fr – 03 88 54 11 11

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

CH Haguenau : Dr Dimitrov Yves – yves.dimitrov@ch-haguenau – 03 88 06 33 33
CH Départemental Bischwiller : Dr Kieffer Robin - rkieffer@ch-bischwiller.fr – 03 88 80 22 22
CH Intercommunal de La Lauter : Dr Laras Farid – flaras@ch-wissembourg.fr – 03 88 54 11 11

Gouvernance :

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :



Composition du directoire :

CH Haguenau : Directeur, Mathieu Rocher ; Président de la CME Dr Yves Dimitrov ; Présidente de la CSIRMT Patricia Krill ; Vice-Président de la CME Dr Pierre Leddet ; Chef de pôle Femme-enfant Dr Didier Eyer ; Chef du bloc opératoire Dr Lucie Piemont Schwartz, Chef de service radiologie, Dr Marysa Schaal ; Chef de service laboratoire Dr Julien Exinger ; Cadre supérieur de santé à la Direction des soins, Béatrice Duffet

CH Départemental de Bischwiller : Directeur, Mathieu Rocher ; Président de la CME, Dr Robin Kieffer ; Présidente de la CSIRMT, Patricia Krill ; Directrice déléguée, Lauriane Sladek ; PH USLD et UVP, Dr Olga Adam ; PH responsable de l'EMSP, Dr Michael Charpentier ; Adjointe à la Direction des soins, Kathia Fuchs ; PH responsable SMR Dr Myriam Schrotzenberger ; PH Pharmacien, Dr Johanna Bausson

CH Intercommunal de La Lauter : Directeur, Mathieu Rocher ; Président de la CME, Dr Farid Laras ; Présidente de la CSIRMT, Patricia Krill ; Directeur délégué, Glenn Houël ; Chef du pôle chirurgie, Dr Constantin Balasoiu ; Chef du pôle médico-technique, Dr Sophie Cron ; Chef du pôle Médecine-gériatrie, Dr Dominique Mappes

Pôle médicaux et médico-techniques :

CH Haguenau : Pôle cardio-neuro-vasculaire ; Pôle médecine interne-oncologie ; pôle gériatrie – soins palliatifs – douleur ; pôle femme-enfant ; pôle chirurgie ; pôle réanimation – néphrologie ; radiologie – laboratoire ; SAU-SMUR. A noter que le CH Haguenau porte une unité de recherche clinique composée de 3 personnes, avec une activité dynamique (26^{ème} CH non universitaire de France classement SIGAPS 2024)

CH Départemental de Bischwiller : Pôle médecine et réadaptation ; Pôle hébergement et soins gériatriques ; Pôle accompagnement handicaps

CH Intercommunal de La Lauter : Pôle médecine-gériatrie ; Pôle ARBUS (Urgences, Anesthésie, USC, SMUR) ; Pôle chirurgie ; Pôle médico-technique (laboratoire, PUI et stérilisation, radiologie et imagerie) ; Pôle femme-mère-enfant

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Le CH Haguenau était l'établissement support de la Communauté hospitalière de territoire (CHT1 Alsace Nord) regroupant les centres hospitaliers de Wissembourg, Bischwiller, Saverne et Haguenau. Avec la mise en œuvre des GHT en 2017, le CH Wissembourg, le CH Départemental et le CH Haguenau déjà membres de la CHT Alsace Nord, sont à présent membres du Groupement hospitalier de territoire (GHT 10) dont l'établissement support sont les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS).

Les trois établissements évoluent au sein d'une direction commune (Coopération Hospitalière Nord Alsace) constituée à compter de 2017 avec le CH Haguenau et le CH Intercommunal de La Lauter, puis élargie à compter de 2019 avec le CH Départemental de Bischwiller. Le directeur nouvellement nommé sera le représentant légal des trois établissements.

Informations stratégiques sur la direction commune (Coopération Hospitalière Nord Alsace)

La direction commune est aujourd'hui pleinement opérationnelle avec une direction structurée autour d'une équipe de directeurs métiers et de deux directeurs délégués de site pour le CH de Bischwiller et le CH Intercommunal de La Lauter.

Les trois CH sont engagés dans des travaux communs de construction d'un projet d'établissement au niveau de la coopération hospitalière Nord Alsace. Le CH Haguenau fait office d'établissement pivot entre les trois structures, celui-ci occupant une place centrale dans les parcours de soins du Nord Alsace. Le CH Intercommunal de La Lauter est un établissement de santé de proximité, permettant à la population de l'outre-forêt (Nord-Est du département) de bénéficier d'une offre de prise en charge relativement large de premier recours. Le CH Départemental de Bischwiller est quant à lui un établissement spécialisé dans la prise en charge du grand âge avec une filière d'aval relativement complète (médecine, SMR, USLD, EHPAD).

La participation des trois établissements aux différentes instances du GHT, déjà acquise, doit être renforcée et les collaborations avec l'établissement support améliorée. En effet, plusieurs groupes de travail du GHT apparaissent comme insuffisamment exploités et des conventions entre les établissements de la CHNA et les HUS sont toujours en attente de conclusion et de mise en œuvre.

Informations stratégiques sur le CH Haguenau

Extension du bâtiment médico-chirurgical

Le projet EBMC est un projet d'extension-liaison consistant à créer une liaison architecturale et fonctionnelle entre le bâtiment médico-chirurgical et le centre de gériatrie et de soins palliatifs de telle sorte qu'ils forment un seul et même ensemble bâtiminaire.

Les objectifs de ce projet sont triples :

- Permettre le développement de nouvelles activités portées par l'établissement et validées dans son projet médical par l'ARS, notamment une unité neurovasculaire avec lits de soins intensifs de 20 lits (14 + 6), une unité polyvalente post-urgences (UPPU) de 14 lits venant compléter les possibilités de lits d'aval des urgences, une unité d'hospitalisation de jour transversale de médecine ou encore une unité de chirurgie à orientation gériatrique ;
- Faciliter la mise en œuvre de mesures d'isolement en augmentant le nombre de chambres à un lit, améliorant ainsi le ratio entre chambres deux lits et chambres simples (ratio actuel : 2/3 chambres à deux lits - 1/3 chambres simples) ;
- Améliorer la qualité de prise en charge du patient (toilettes et douche dans chaque chambre).

Le montant total estimé du projet TTC TDC s'élève à 63,1 M€ et 4,96 M€ d'équipements.

Dans le cadre des investissements Ségur, le projet d'investissement EBMC a été jugé opportun et retenu, en octobre 2022, dans la priorisation régionale dans le cadre de la programmation Ségur 2022 au terme d'un COPIL présidé par Mme la Préfète du Bas-Rhin.

À la suite de l'instruction du dossier présenté par l'établissement, un engagement financier de 20M€ sur la construction neuve a été acté par l'Agence Régionale de Santé Grand Est.

Travaux de construction pour les extensions : 2027-2028

Travaux sur la partie réhabilitée : 2029-2030

Livraison finale : 2031

Absorption des impacts de la transformation de l'offre de soins du CH Intercommunal de La Lauter (voir ci-dessous)

Plan de retour à l'équilibre

L'activité du Centre Hospitalier d'Haguenau progresse chaque année depuis 2021 après une forte décrue en 2020 générée par la crise sanitaire. Cet impact n'est pas spécifique au CHH et a été observé sur de nombreux établissements de santé. Cette décrue a généré un impact important sur les finances de la structure avec des tensions récurrentes sur sa trésorerie. Un plan de retour à l'équilibre a été proposé par l'établissement avec application dès 2024 :

Le PRE étant fortement accés sur une progression de l'activité (et donc in fine, une augmentation des recettes).

Le premier bilan d'application du PRE opéré début 2025 (sur l'exercice 2024) affiche des taux d'exécution satisfaisants avec une réelle dynamique d'activité et in fine un certain redressement de la situation financière du CHH.

Néanmoins, cette dynamique s'est rapidement essouffée sur l'exercice 2025, avec une progression d'activité toujours existante, mais beaucoup moins importante qu'escomptée.

Du fait du succès relatif du PRE sur l'exercice 2025, l'établissement a renoué avec un cycle d'exploitation particulièrement déséquilibré, et cela alors même que des investissements conséquents doivent être réalisés (EBMC notamment).

Informations stratégiques sur le CH Intercommunal de La Lauter

Transformation de l'offre de soins

Le CH de Wissembourg (CHIL) fait face à une situation particulièrement tendue depuis plusieurs années à trois égards :

- 1) Une situation financière particulièrement dégradée
- 2) Des équipes médicales fragilisées : 30% des effectifs médicaux partiront à la retraite jusqu'en 2030 ; pyramide des âges particulièrement déséquilibrée sur certaines spécialités : anesthésie et réanimation ; gynécologie-obstétrique
- 3) Une dynamique d'activité plutôt déclinante : de moins en moins de naissances (246 naissances en 2024) ; part de marché sur la chirurgie en baisse ; plutôt en hausse sur la médecine et SMR

Afin d'anticiper les évolutions démographiques à venir (baisse de la natalité et vieillissement de la population, particulièrement dans le Bas-Rhin), un COPIL intégrant les élus du territoire, les professionnels de l'établissement, l'équipe de Direction et l'ARS GE a été mis en place afin de définir une offre de soins alternative permettant de répondre à cette situation et aux défis à venir. Le COPIL a retenu les évolutions suivantes pour l'établissement :

- sur l'activité de gynécologie-obstétrique, le repositionnement de l'offre autour d'un parcours de soins partagé entre le CHIL et la maternité du CHH avec des accouchements réalisés uniquement au CHH (+ PEC néonatale) tandis que le CHIL proposerait une activité de consultation et de suivi périnatal complète ; une activité pédiatrique de proximité ; une activité chirurgicale gynécologique uniquement en ambulatoire ; le maintien du centre de santé sexuelle ; la mise en place de prises en charge innovantes en pédiatrie et/ou en gynécologie
- sur l'activité de chirurgie : la fermeture de l'HC et la mise en place de parcours de prise en charge entre le CHIL et le CHH.

L'impact de cette transformation sur le CH Haguenau est également important. La fermeture de la maternité de Wissembourg induit la création d'une maternité Nord Alsace avec comme maternité support, celle du CH Haguenau, seul établissement à proposer une activité d'accouchements sur le territoire. Cela a permis le renforcement des coopérations entre les deux établissements via notamment la mise en place de protocoles communs de prise en charge pour les parturientes suivis sur Wissembourg, mais aussi du fait de la mise à disposition de sage-femmes qui exerçait sur Wissembourg sur le CHH et qui souhaitent poursuivre l'activité d'accouchement. Sur la chirurgie, le

CHH devient le principal partenaire du CHIL pour toutes les chirurgies nécessitant de l'hospitalisation complète avec le recentrage de ce dernier sur la chirurgie ambulatoire. De plus, les chirurgiens du CHH sont encouragés à opérer sur le site de Wissembourg via la mise à disposition de créneaux opératoires plus importants.

Informations stratégiques sur le CH Départemental de Bischwiller

Plan d'attractivité et de réouverture des lits

Depuis plusieurs années maintenant, le CHDB fait face à deux problématiques qui impactent fortement sa gestion des ressources humaines : Une pénurie de personnels médicaux et surtout paramédicaux ; Un taux d'absentéisme important. Les principaux postes impactés sont des postes d'aide-soignant et surtout d'IDE. Cette donnée a amené la direction, dans le respect du principe de précaution, à fermer du capacitaire dans des proportions importantes. L'Agence Régionale de Santé a sollicité un plan de réouverture des lits de la part de la direction, celui-ci devant être couplé à un plan d'attractivité des personnels. Le plan d'attractivité a été transmis à l'été 2025, le plan de réouverture des lits en novembre 2025. Ce dernier prévoit un échéancier de réouverture avec des cibles de niveau de recrutement élevés qui doit se concrétiser en 2028.

Une situation financière dégradée

La situation financière du CHDB s'est brusquement dégradée à compter de 2023 sous l'effet conjugué d'une forte augmentation des dépenses, principalement liée à l'inflation et notamment du fait de l'explosion des coûts de l'énergie, et de l'autre côté à une dégradation des recettes perçues, notamment sur le budget H (fermeture du CSG et du SMR). L'augmentation des dépenses de personnel liée au Ségur de la santé a également joué un rôle, celles-ci ayant été insuffisamment compensées, comme l'a confirmé un rapport IGAS. A compter de 2025 et la disparition complète de la sécurisation modulée à l'activité sur le budget principal, la situation a empiré.

L'établissement qui affichait jusqu'alors une CAF particulièrement élevée (8,45% de taux de CAF en 2019) atteint une insuffisance d'autofinancement de -5,01% en 2025.

L'établissement poursuit depuis plusieurs années maintenant une politique volontariste de réhabilitation de son patrimoine bâti, ayant donné lieu dernièrement à l'inauguration en janvier 2023 du bâtiment le Colibri qui regroupe le FAS et le FAM (opération ayant un coût totalisé de 5,63M€). Cette politique se traduit par des niveaux élevés d'investissement chaque année (en moyenne un taux d'effort de 9% chaque année, ce qui est considérable).

Le PGFP a été revu à la baisse en priorisant les opérations déjà engagées et celles identifiées comme nécessaires.

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

Luque Adrien – Attaché d'administration de l'Etat – Délégation départementale du Bas-Rhin – Pôle de l'offre sanitaire – Cité administrative Gaujot, 14 rue du Maréchal Juin, 67000 Strasbourg

Personne à contacter à l'agence régionale de santé :

Adrien LUQUE – Correspondant d'établissements sanitaires - adrien.luque@ars.sante.fr – 03 88 76 79 88

Adrien DELIMARD – Responsable du pôle de l'offre sanitaire – adrien.delimard@ars.sante.fr – 03 88 76 77 57

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 :

Direction confirmée d'établissements de santé (si possible multi-sites) avec management d'équipes pluridisciplinaires

Conduite d'un projet médico-soignant à fort impact sur le territoire (projet médico-soignant nouveau).

Participation au dialogue de territoire et au pilotage de l'activité sanitaire au travers d'un GHT (Groupement Hospitalier de Territoire)

Mise en œuvre d'un Plan de Retour à l'Equilibre et de mesures de redressement de la situation financière d'un établissement de santé.

Expérience avérée de restructuration de site et de pilotage d'opérations immobilières d'investissement (programmation, suivi, maîtrise des risques/délais).

Expérience avérée dans des projets de transformation de l'offre de soins d'un établissement (mise en œuvre, suivi, évaluation et dialogue avec les autorités administratives)

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

Capacité à gérer des établissements situés sur des sites géographiques différents.

Très bonnes connaissances des finances hospitalières et du pilotage économique de l'activité hospitalière.

Leadership dans le déploiement de la Politique Régionale de Santé dans le Nord Alsace

Capacité à gérer des projets transfrontaliers (frontière allemande proche)

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

Compétences confirmées en gestion financière et performance des établissements de santé

Conduite de projets ayant des impacts sanitaires et politiques importants

Excellentes qualités relationnelles pour nourrir un dialogue social dynamique et de qualité.

Capacité forte de dialogue et de négociation avec les autorités administratives et les partenaires, notamment de la médecine de ville.

Très bonne compréhension des politiques de santé et notamment des leviers de la prévention en santé

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Assurer la gouvernance d'une direction commune constituée du CH Haguenau, du CH Intercommunal de La Lauter et du CH Départemental de Bischwiller. Chaque établissement possède une identité propre et une offre de services qui lui confère une dimension particulière dans le Nord Alsace.

Le CH Haguenau est l'établissement de recours du Nord Alsace et premier partenaire institutionnel des acteurs de santé et médico-sociaux du territoire pour la prise en charge des patients. Le CH Intercommunal de La Lauter est un établissement de santé de proximité, assurant une palette de services relativement large eu égard à sa taille et principalement destiné à accueillir les patients de l'outre-forêt. Le partenariat entre ces deux établissements est primordial pour assurer une offre de services de qualité et une sécurité des soins optimale. Il doit être prioritairement renforcé à l'aune de la transformation de l'offre de soins qui concerne le CH Intercommunal de La Lauter.

Le CH Départemental de Bischwiller est l'établissement de référence pour la prise en charge gériatrique du territoire. Sa position géographique en fait un pivot essentiel du maillage territorial entre l'Eurométropole de Strasbourg et le Nord Alsace.

Un projet d'établissement est en cours de constitution, avec à la clé un nouveau projet médico-soignant à mettre en œuvre.

Le partenariat des trois établissements avec les HUS doit être renforcé, notamment dans le cadre du GHT.

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

La direction commune est pilotée au travers d'un organigramme unique, chapeauté par trois directeurs de site, dont celui de Haguenau est le directeur principal.

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

Le CH Haguenau et le CH Intercommunal de La Lauter sont fortement mobilisés dans la mise en œuvre des Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS).

La démarche des CLS (un pour Haguenau-Bischwiller et un pour Wissembourg) avance à un rythme différencié, les établissements en sont néanmoins partie prenante.

Le partenariat stratégique avec les HUS doit être renforcé et la gouvernance du GHT doit être repensée afin que les différentes filières puissent se mettre en œuvre (seule la filière gériatrique propose actuellement de réelles avancées).

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

Les trois établissements connaissent des difficultés financières importantes. Des mesures sont mises en œuvre mais celles-ci doivent faire l'objet d'un pilotage approfondi.

Le CH Départemental de Bischwiller est l'établissement qui concentre la majeure partie des difficultés en matière de ressources humaines. Celles-ci font l'objet d'un plan de recrutement et d'attractivité dédié.

Principaux projets à conduire :

Coopération hospitalière Nord Alsace

Mise en œuvre du nouveau projet d'établissement

Mise en œuvre du projet de bed management (gestion des lits)

Renforcement du partenariat avec les HUS dans le cadre du GHT

Renforcement des partenariats avec les CPTS et participation aux démarches CLS

CH de Haguenau

Mise en œuvre du projet architectural « Extension du Bâtiment Médico-chirurgical »

Mise en œuvre du Plan de Retour à l'Équilibre (PRE)

CH Intercommunal de La Lauter

Mise en œuvre du projet de transformation de l'offre de soins

Pilotage de la situation financière de l'établissement

CH Départemental de Bischwiller

Mise en œuvre du plan d'attractivité et de réouverture des lits

Pilotage de la situation financière de l'établissement

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)

Le projet régional de Santé de l'ARS Grand Est, adopté en juin 2018, définit une politique santé régionale permettant de répondre aux défis majeurs en matière de santé auxquels la région Grand Est devra faire face dans les prochaines années. Révisé en juillet 2025 afin de prendre en compte les orientations nationales et l'évolution des besoins, le PRS identifie les 7 axes stratégiques suivants :

- AXE 1 : Orienter résolument et prioritairement la politique régionale de santé vers la prévention dans une démarche de promotion de la santé
- AXE 2 : Renforcer et structurer l'offre de soins de proximité
- AXE 3 : Adapter la politique de ressources humaines en santé
- AXE 4 : Faire évoluer le système dans une logique de parcours
- AXE 5 : Améliorer l'accès aux soins et l'autonomie des personnes en situation de handicap, des personnes âgées et des personnes en situation fragile dans une logique inclusive
- AXE 6 : Développer les actions de qualité, de pertinence et d'efficacité des soins
- AXE 7 : Développer une politique d'innovation accompagnant les transformations du système de santé

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

Axe 1 : les trois établissements sont concernés, avec une volonté d'accroître leur participation aux actions territorialisées de prévention et de promotion de la santé.

Axe 2 : concerne particulièrement le CH Intercommunal de La Lauter et le CH de Haguenau qui doivent pouvoir développer et renforcer une logique d'aller vers. Pour le CH Intercommunal de La Lauter, cela passera notamment par la mise en œuvre de la stratégie issue de la transformation de l'offre de soins

Axe 3 : le renforcement de l'attractivité des filières sera à piloter à deux niveaux : d'une part au travers des écoles de formation paramédicales (IFAS-IFSI) gérées par les 3 établissements, d'autre part en développant une politique de promotion des métiers et de l'image des établissements de santé. Cela passera notamment par la mise en œuvre des réformes qui concernent le statut de la profession d'infirmier, mais aussi la mise en place d'organisations innovantes impliquant notamment les Infirmières en Pratique Avancée, mais aussi des protocoles de coopération internes.

Axe 4 :

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

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

Les trois CH sont engagés dans des travaux communs de construction d'un projet d'établissement au niveau de la coopération hospitalière Nord Alsace. Le CH Haguenau fait office d'établissement pivot entre les trois structures, celui-ci occupant une place centrale dans les parcours de soins du Nord Alsace. Le CH Intercommunal de La Lauter est un établissement de santé de proximité, permettant à la population de l'outre-forêt (Nord-Est du département) de bénéficier d'une offre de prise en charge relativement large de premier recours. Le CH Départemental de Bischwiller est quant à lui un établissement spécialisé dans la prise en charge du grand âge avec une filière d'aval relativement complète (médecine, SMR, USLD, EHPAD).

Le CH Haguenau et le CH Intercommunal de La Lauter évoluent actuellement sous l'égide d'un projet médico-soignant commun.

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens:

CH Haguenau

CH Intercommunal de La Lauter

CH Départemental de Bischwiller

Signés pour la période de : 2018-2023 (prorogation jusqu'en juillet 2028)

Appartenance à une direction commune :

Objet : Direction commune CH Haguenau – CH Intercommunal de La Lauter – CH Département de Bischwiller

Créée le : 01/07/2017

Nombre de membres : 3

Appartenance à un (ou plusieurs) GCS :

GCS BIOPAN : Convention signée en 2012 avec : CH de Saverne, CH de Sarrebourg, CH de Haguenau et le CHIL de Wissembourg. GCS Biologie médicale.
GCS IFPAPS

Appartenance à un GHT :

GHT Basse Alsace Sud Moselle dont l'établissement support est les Hôpitaux universitaires de Strasbourg

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

- Charges du compte de résultat principal

CH Haguenau

Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (2024)	EPRD (2025)	COMPTE FINANCIER ANTICIPE (2025)
Titre I	130,7M€	138,5M€	137,7M€
Titre II	46,5M€	49,1M€	49,1M€
Titre III	12,4M€	13,3M€	13,0M€
Titre IV	11,6M€	11,3M€	11,4M€
Total	201,2M€	212,2M€	211,3M€

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (2024)	EPRD (2025)	COMPTE FINANCIER ANTICIPE (2025)
Titre I	160,3M€	170,1M€	168,0M€
Titre II	12,6M€	13,3M€	13,6M€
Titre III	24,3M	22,6M€	23,2M€
Total	197,2M€	206,0M€	204,7M€

(Montant par titre en M€)

CH Intercommunal de La Lauter

Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (2024)	EPRD (2025)	COMPTE FINANCIER ANTICIPE (2025)
Titre I	29,5M€	31,9M€	31,8M€
Titre II	5,3M€	5,2M€	5,4M€
Titre III	5,1M€	5,2M€	5,1M€
Titre IV	3,4M€	2,7M€	2,5M€
Total	43,3M€	45,0M€	44,9M€

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (2024)	EPRD (2025)	COMPTE FINANCIER ANTICIPE (2025)
----------	----------------------------	----------------	-------------------------------------

Titre I	26,0M€	26,3M€	26,2M€
Titre II	3,7M€	3,7M€	3,7M€
Titre III	6,3M€	5,7M€	5,6M€
Total	35,9M€	35,7M€	35,6M€

*CH Départemental de Bischwiller**Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire*

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (2024)	EPRD (2025)	COMPTE FINANCIER ANTICIPE (2025)
Titre I	16,2M€	17,2M€	16,2M€
Titre II	1,3M€	1,4M€	1,3M€
Titre III	7,9M€	8,3M€	7,9M€
Titre IV	1,9M€	1,9M€	1,9M€
Total	27,2M€	28,7M€	27,2M€

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (2024)	EPRD (2025)	COMPTE FINANCIER ANTICIPE (2025)
Titre I	12,2M€	10,5M€	10,3M€
Titre II	0,4M€	0,4M€	0,3M€
Titre III	11,7M€	11,1M€	10,6M€
Total	24,3M€	21,9M€	21,2M€

- Budget d'exploitation tous budgets confondus (Dernier EPRD exécutoire 2025) :

CH Haguenau

Charges : 226,08M€

Produits : 218,58M€

CH Intercommunal de La Lauter

Charges : 69,8M€

Produits : 60,1M€

CH Départemental de Bischwiller

Charges : 69,3M€

Produits : 62,2M€

Commentaires sur la situation budgétaire :*CH Haguenau*

La situation financière du CHH a connu ces dernières années une forte dégradation avec des résultats consolidés déficitaires à compter de 2021 et une incapacité de l'établissement à se dégager une trésorerie de son cycle d'exploitation pour financer ses projets d'investissement à compter de 2022.

Du fait du succès relatif du PRE sur l'exercice 2025, l'établissement a renoué avec un cycle d'exploitation particulièrement déséquilibré, et cela alors même que des investissements conséquents doivent être réalisés (EBMC notamment). Des mesures supplémentaires de maîtrise de la masse salariale ont été mises en œuvre.

CH Intercommunal de La Lauter

L'EPRD 2026 approuvé affiche une marge brute tous budgets, hors aides, de -7,4M€ (taux de -12,7%), en légère baisse par rapport au compte anticipé 2025, mais en forte dégradation par rapport aux exercices antérieurs. Une insuffisance d'autofinancement de 8,7M€ ne permettant pas de couvrir la charge de la dette (frais financiers et capital des emprunts) et l'investissement courant ce qui atteste d'un déséquilibre marqué du cycle d'exploitation et particulièrement de celui du budget H.

CH Départemental de Bischwiller

La situation financière du CHDB s'est brusquement dégradée à compter de 2023 sous l'effet conjugué d'une forte augmentation des dépenses, principalement liée à l'inflation et notamment du fait de l'explosion des coûts de l'énergie, et de l'autre côté à une dégradation des recettes perçues, notamment sur le budget H (fermeture du CSG et du SMR et fin progressive des mécanismes financiers de soutien à l'activité mis en place avec la crise sanitaire). L'augmentation des dépenses de personnel liée au Ségur de la santé a également joué un rôle, celles-ci ayant été insuffisamment compensées, comme l'a confirmé un rapport IGAS. A compter de 2025 et la disparition complète de la sécurisation modulée à l'activité sur le budget principal, la situation a empiré.

L'établissement qui affichait jusqu'alors une CAF particulièrement élevée (8,45% de taux de CAF en 2019) atteint une insuffisance d'autofinancement de -5,01% en 2025.

▪ **Tableau de financement de l'exercice 2025**

CH Haguenau

Ressources	2024	2025	2026
CAF	4 146 695	703 578	
Emprunts	8 065 751	8 067 759	10 000 000
Dotations et subventions	965 309	1 042 004	2 235 846
Autres ressources	344 118	142 795	
Total	13 521 873	9 956 136	12 235 846
IAF			846 297
Remboursement des dettes financières	4 167 734	4 317 187	4 589 285
Immobilisations	11 736 985	8 987 535	9 780 000
Autres emplois	14 800		
Total	15 919 519	13 304 722	15 215 582

CH Intercommunal de La Lauter

Ressources	2024	2025	2026
CAF			
Emprunts	3 704 307	240 000	200 000
Dotations et subventions	389 932	185 310	500 000
Autres ressources			
Total	4 094 239	425 310	700 000
IAF	4 695 955	6 918 139	7 679 734
Remboursement des dettes financières	908 894	1 080 000	1 055 000
Immobilisations	1 535 034	1 619 100	3 000 000
Autres emplois	183 966		
Total	7 323 849	9 617 239	11 734 734

CH Départemental de Bischwiller

Ressources	2024	2025	2026
CAF	1 572 014		
Emprunts	204 409	2 419 373	3 200 000
Dotations et subventions	80 925	170 000	542 500
Autres ressources	-3 697 167	54 809	54 809
Total	-1 839 818	2 644 182	3 797 309
IAF		2 571 505	3 638 343
Remboursement des dettes financières	1 733 327	1 740 450	1 855 200
Immobilisations	3 374 440	4 503 956	2 103 000
Autres emplois			
Total	5 107 767	8 815 911	7 596 543

Indicateurs de performance financière :

	Taux de marge brute 2024	Taux de marge brute 2025	Taux de marge brute 2026
CH Haguenau	2,67%	1,44%	0,95%
CH Intercommunal de La Lauter	-6,5%	-11,5%	-12,7%
CH Départemental de Bischwiller	3,0%	-4,7%	-6,6%

	CAF nette 2024	CAF nette 2025	CAF nette 2026
CH Haguenau	-21K€	-3,6M€	-5,4M€
CH Intercommunal de La Lauter	-5,6M€	-8,0M€	-8,7M€
CH Départemental de Bischwiller	-161K€	-4,3M€	-5,5M€

	Durée apparente de la dette 2024	Durée apparente de la dette 2025	Durée apparente de la dette 2026
CH Haguenau	9,9	63,7	-59,3
CH Intercommunal de La Lauter	-2,1	-1,3	-1,1
CH Départemental de Bischwiller	9,4	-6,0	-4,6

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

Extension du bâtiment médico-chirurgical

*CH Intercommunal de la Lauter*Restructuration du 1^{er}, 3^{ème} et 4^{ème} étage dans le cadre de la transformation de l'offre (programme non validé à ce jour)*CH Départemental de Bischwiller*

Néant

- Les ressources humaines**

(ETP des personnels budget principal - Source SAE)

	CH Haguenau	CH Intercommunal de la Lauter	CH Départemental de Bischwiller
ETP médicaux	177,2	37,1	9,6
Dont médecins (hors anesthésistes)	126,10	24,4	9,6
Dont anesthésistes	19,87	4,41	
Dont chirurgiens (hors GO)	15,85	5,5	
Dont GO	14,04	2,79	

	CH Haguenau	CH Intercommunal de la Lauter	CH Départemental de Bischwiller
ETP non-médicaux	1717,08	363,33	293,99
Dont personnels de direction et administratifs	199,4	40,07	42,85
Dont personnels des services de soins	1 219,79	238,68	154,23
Dont personnels	17,3	0,8	3,8

éducatifs et sociaux			
Dont personnels médico-techniques	114,64	31,22	10,79
Dont personnel de rééducation	31,92	12,46	15,92
Dont personnels techniques ouvriers	165,95	52,56	82,32

ETP globaux – tous budgets confondus (source EPRD 2025)

	CH Haguenau	CH Intercommunal de la Lauter	CH Départemental de Bischwiller
ETPR médicaux	265,35	62,6	20,08
ETPR non-médicaux	1 861,48	680,6	669,04

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

CH Haguenau : établissement attractif. Quelques difficultés de recrutement sur certaines spécialités médicales (chirurgie vasculaire). Des tensions sur les effectifs PNM spécialisés (IADE, IBODE et MERM).

CH Intercommunal de la Lauter : établissement relativement attractif. Des difficultés de recrutement néanmoins, notamment sur du PM du fait de la taille de l'établissement et de sa localisation. Des difficultés de recrutement sur des effectifs PNM spécialisés (IADE, IBODE, MERM).

CH Départemental de Bischwiller : établissement qui a connu de très fortes tensions de recrutement sur les années précédentes (essentiellement IDE et plus récemment PM). Tendance en cours d'inversion qui laisse envisager des réouvertures de capacités.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social 2025) :

	CH Haguenau	CH Intercommunal de la Lauter	CH Départemental de Bischwiller
Taux d'absentéisme	6,96%	10,53%	10,41%
Taux de turn-over	9,11%	11,82%	16,64%
Nb moyen de jours de formation par agent	4,42 jours	5,12 jours	4,3 jours

V – 2) Activité

Données sur le PMSI

	CH Haguenau	CH Intercommunal de la Lauter	CH Départemental de Bischwiller
Nombre de séjours réalisés 2025 (MCO)	34 880	5 702	1 118
Nombre de séjours réalisés 2024 (MCO)	33 011	5 414	1 331
Nombre de séjours réalisés 2023 (MCO)	30 921	5 494	1 361
Valorisation recettes T2A 2025 (MCO)	117,7M€	15,6M€	3,6M€
Valorisation recettes T2A 2024 (MCO)	112,5M€	15,6M€	3,9M€
Valorisation recettes T2A 2023 (MCO)	99,7M€	14,7M€	3,9M€
IP-DMS 2025	0,91	1,03	0,97
IP-DMS 2024	0,91	1,02	0,87
IP-DMS 2023	0,94	0,98	0,98

Activité d'hospitalisation année 2025 (Activité globale - Source PMSI)

	CH Haguenau	CH Intercommunal de La Lauter	CH Départemental de Bischwiller
Nb de RSA de médecine (HC)	12 417	2 434	399
Nb de RSA de chirurgie (HC)	3 703	346	0
Nb de RSA d'obstétrique (HC)	2 707	426	0
Nb de RSA de médecine (ambulatoire)	4 466	936	719
Nb de RSA de chirurgie (ambulatoire)	4 117	994	0
Nb de RSA d'obstétrique (ambulatoire)	578	79	0
Nb de séances de chimiothérapie	7 504	161	2
Nb de séances de radiothérapie	0	0	0
Nb de séances d'hémodialyse	7 128	0	0
Nb de séances autres	355	17	10
Nb de naissances	1 179	201	0

	CH Haguenau	CH Intercommunal de La Lauter	CH Départemental de Bischwiller
Nb de journées SMR 2025	10 655	11 009	7 926
Nombre de journées SMR 2024	10 699	11 927	9 413
Nb de journées SMR 2023	10 763	11 004	11 184

USLD :

Gestionnaire	Nb de lits	Taux d'occupation calculé 2019	Taux d'occupation calculé 2021	Taux d'occupation calculé 2022	Taux d'occupation calculé 2023
CHDB	104	92%	78%	72%	58%
CH Haguenau	31	96%	94%	93%	93%

Activités médico-sociales :

	CH Haguenau	CH Intercommunal de La Lauter	CH Départemental de Bischwiller
Nb de lits d'EHPAD HP	94	363	431
Nb de lits d'EHPAD HT		6	10
Nb de lits FAS			110
Nb de lits FAM			37
Nb places SSIAD	60 PA + 20 ESA + 7 PH	105	35 PA

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...) :

CH Haguenau : établissement de recours du Nord Alsace. Zone fortement concurrentielle du fait de l'existence sur Haguenau de 2 cliniques privées.

CH Intercommunal de La Lauter : la consommation de soins de la zone d'attractivité du CH de Wissembourg est peu dynamique et dont une grande partie des flux part vers Haguenau. En effet, l'analyse des PDM fait apparaître un déficit d'attractivité du CH de Wissembourg sur sa zone d'attractivité, notamment sur des disciplines de soins offertes par l'établissement (digestif, système nerveux, cardio-vasculaire...). Forte complémentarité de l'établissement avec le CH Haguenau pour les prises en charge spécialisées.

CH Départemental de Bischwiller : établissement fortement orienté sur la prise en charge gériatrique avec une filière complète (CSG, USLD, EHPAD, SMR, EMSP, USPG,...). A mi-chemin entre Strasbourg et Haguenau, il offre des perspectives de prise en charge d'aval importantes et adaptées aux besoins du territoire (et à leur évolution).

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

	CH Haguenau	CH Intercommunal de La Lauter	CH Départemental de Bischwiller
Nb lits installés en médecine	300	58	46
- dont lits de soins intensifs	22	0	NC
- dont lits de surveillance continue	4	8	NC
- dont lits de réanimation	16	0	NC
Nb de places installées en médecine	13	8	8
Nb de lits installés en chirurgie	64	8	NC
Nb de places installées en chirurgie	12	4	NC
Nb de lits installés en obstétrique	40	16	NC
Nb de places installées en obstétrique	2	1	NC

	CH Haguenau	CH Intercommunal de La Lauter	CH Départemental de Bischwiller
Nb de scanners	2	1	NC
Nb d'IRM	2	1	NC
Nb de TEP-SCAN	1	0	NC
Nb de tables de coronarographie	4	0	NC
Nb de salles d'intervention chirurgicale	8	3	NC
Niveau de la maternité	2B	1	NC

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts :

Direction commune bien développée autour d'une équipe de direction resserrée.

Offre hospitalière diversifiée et très bien ancrée dans le paysage local

De nombreux projets stratégiques à mener dans un cadre dynamique

Offre médico-sociale également fortement représentée, nécessitant un pilotage stratégique affirmé (CHIL et CHDB)

Communautés médicales pleinement engagées dans les projets stratégiques des établissements

Points faibles :

Situation financière dégradée pour les trois établissements (en particulier CHIL et CHDB) alors que de plusieurs projets d'investissement doivent être réalisés

Situation sur les ressources humaines particulièrement tendue sur le CHDB (manque de personnel)

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, Compte financier.

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Adrien.luque@ars.sante.fr

La Directrice Générale de l'ARS Grand Est
Dr Christelle Ratignier-Carbonneil