

FICHE DE POSTE D'ADJOINT AU DIRECTEUR DES FINANCES, DE L'INVESTISSEMENT ET DU
PATRIMOINE DE L'APHP
- Etablissement public de santé -

I – INFORMATIONS INSTITUTIONNELLES SUR L'ETABLISSEMENT

Etablissement :

ASSISTANCE PUBLIQUE – HOPITAUX DE PARIS

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

☐ I

☐ II

☒ III

Cotation de la part fonctions de la PFR :

2,7

Nom - Prénom du directeur général :

Nicolas REVEL

Nom - Prénom du Président de CME:

Rémy SALOMON

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

Anne HIDALGO – Maire de la Ville de Paris

Organisation de la gouvernance :

L'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) est le plus grand centre hospitalier universitaire d'Europe, regroupant 39 hôpitaux répartis en Île-de-France (et qq sites en province). Elle est organisée :

- au niveau central : instances de décision ou de consultation prévues par la loi, comme le conseil de surveillance, le directoire, la commission médicale d'établissement ou le comité social d'établissement, ainsi que les différentes directions fonctionnelles chargées de mettre en œuvre la politique de l'établissement conduite par le directeur général.

- au niveau des 6 groupements universitaires hospitaliers : des instances consultatives locales (conseil exécutif, commission locale de surveillance, commission médicale d'établissement locale, CSE local) et une équipe de direction qui anime la politique de l'AP-HP pour le groupe hospitalier concerné, sous l'autorité du directeur du groupe hospitalier.

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Directeur Général

2 directeurs généraux adjoints

1 chef de Cabinet

Le poste se situe sous l'autorité hiérarchique du directeur de la DEFIP, qui est une direction fonctionnelle centrale de l'AP-HP

Composition du directoire :

Il comporte des membres de droit et des membres nommés par le directeur général. Il est, depuis le 11 mai 2021, composé de 32 membres suite à l'intégration de deux représentants des usagers avec voix consultative. Cette désignation s'inscrit dans une volonté d'associer plus largement les usagers à la vie de l'AP-HP.

Pôle médicaux et médico-techniques :

Contractualisation interne :

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

(à remplir par le directeur général de l'APHP)

L'AP-HP est un centre hospitalier universitaire à dimension européenne mondialement reconnu. Elle s'organise en six groupements hospitalo-universitaires (AP-HP. Centre - Université de Paris ; AP-HP. Sorbonne Université ; AP-HP. Nord - Université de Paris ; AP-HP. Université Paris Saclay ; AP-HP. Hôpitaux Universitaires Henri Mondor et AP-HP. Hôpitaux Universitaires Paris Seine-Saint-Denis) et s'articule autour de cinq universités franciliennes. Ses 39 hôpitaux accueillent chaque année 8,3 millions de personnes malades : en consultation, en urgence, lors d'hospitalisations programmées ou en hospitalisation à domicile. Elle assure un service public de santé pour tous, 24h/24. L'AP-HP est le premier employeur d'Ile de-France : 100 000 personnes – médecins, chercheurs, paramédicaux, personnels administratifs et ouvriers – y travaillent. <http://www.aphp.fr>

La Direction Economique, Financière de l'Investissement et du Patrimoine (DEFIP) a principalement en charge :

- La construction du budget de l'établissement et en assurer le suivi. Dans ce cadre, la DEFIP veille au respect à court, moyen et long terme des équilibres financiers de l'AP-HP, en élaborant notamment l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD), le plan global de financement pluriannuel (PGFP) et le plan pluriannuel des investissements (PPI), le tableau de financement pluriannuel (TFP), et en pilotant leur exécution ;
- Une fonction de synthèse, de pilotage et d'analyse médico-économique, par la mise en œuvre d'un contrôle de gestion et d'outils de pilotage adaptés (système d'information décisionnel PILOTE/Opale) ;
- Le Lobbying financier auprès des tutelles pour assurer la sécurisation des financements et des recettes hors T2A (MIG, MERRI...) ;
- Le suivi des impacts des réformes de financement ;
- La levée des financements nécessaires au fonctionnement de l'AP-HP et le pilotage de sa trésorerie ;
- La contribution aux actions d'optimisation de la gestion ;
- La définition, en lien avec les autres directions fonctionnelles de la direction générale et les GH, des mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité financière et améliorer la performance économique ;
- Le pilotage du parcours administratif numérique du patient ;
- Le pilotage, la sécurisation et l'optimisation de la chaîne de facturation et de recouvrement ;
- La sécurisation et le pilotage la chaîne de la dépense ;
- Le pilotage et la coordination de la politique achat ;
- L'établissement du compte financier de l'établissement et la sécurisation de sa fiscalité ;
- Le pilotage de la démarche de contrôle interne et de certification des comptes ;
- La définition de la trajectoire d'investissement et le suivi de sa réalisation ;
- La valorisation du patrimoine ;
- La coordination de la politique technique des sites hospitaliers ;
- Le développement de l'offre de logement et la gestion locative ;
- La conduite en maîtrise d'ouvrage centrale des plus grandes opérations d'investissement ;
- La contribution avec les autres directions impliquées et le PIC AGEPS, ainsi qu'avec la COMEDIMS centrale à la maîtrise des dépenses de Titre 2 (produits de santé) ;
- La maîtrise d'ouvrage du SI finances ;
- L'animation du réseau des directeurs des finances, des directeurs des investissements et des directeurs /ingénieurs des équipements biomédicaux des groupes hospitalo-universitaires
- Le pilotage de la participation de l'AP-HP, dans le champs économique et financiers, aux travaux de la FHF et de la conférence des directeurs généraux de CHU.

La Direction Economique, Financière, de l'Investissement et du Patrimoine (DEFIP) comprend, pour mener ces missions : 4 départements et 2 délégations : le Département du Budget & Pilotage (DBP), le Département Immobilier & Investissements (DII), le Département de la Comptabilité du Contrôle Interne et de la Fiscalité (DCCIF) ; le Département des Recettes et du Parcours Administratif patient (DRPA) ; de la Délégation aux

investissements Biomédicaux, de la délégation au Pilotage de la Dépense et à la Coordination des politiques d'Achats (DPDA). (165 agents)

La DEFIP assure également la co-gouvernance du SFACT (100 agents) avec le DSFiP.

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

Camille DUMAS – DIRECTEUR DES FINANCES, DE L'INVESTISSEMENT ET DU PATRIMOINE de l'AP-HP – Siège de l'AP-HP, 55 boulevard Diderot, 75012 PARIS

Personne à contacter à l'APHP :

Camille DUMAS – DIRECTEUR DES FINANCES, DE L'INVESTISSEMENT ET DU PATRIMOINE de l'AP-HP, camille.dumas@aphp.fr

PROFIL DU CANDIDAT

Profil du candidat attendu par le directeur général de l'APHP au regard des caractéristiques du poste :

(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.)

Missions générales du Poste d'Adjoint au Directeur :

- Mission d'appui et d'animation sur l'ensemble du périmètre de compétence de la Direction Economique, Financière, de l'Investissement et du Patrimoine (DEFIP), auprès du Directeur ;
- Coordination des travaux contributifs de la DEFIP aux grands projets de l'AP-HP ou aux attendus des tutelles ;
- Interfaces avec les directions fonctionnelles du Siège de l'APHP notamment DRH, DAM, DST, DAJ, DHL ;
- Interfaces privilégiées avec le DSFiP, le CF, le SFACT et la CCP ;
- Animation ou co-animation du réseau des DAF et des DIM des GHU de l'APHP et de la Commission activité ressources de la CME centrale de l'AP-HP ;
- Représentant en binôme avec le DEFIP aux GT et plénières de la Commission des DAF de CHU.

Missions permanentes :

- Assister le Directeur Economique, des Finances, de l'Investissement et du Patrimoine dans la préparation des décisions : instruire ou faire instruire par les départements les dossiers soumis à l'arbitrage du Directeur ; répercuter les décisions, en interne, comme en externe et coordonner les réponses et leur mise en œuvre ;
- Animer et co-piloter, sur le plan organisationnel, le fonctionnement de la direction en garantissant la collégialité et la qualité de ses productions ;
- Assurer le suivi des dossiers en lien avec le cabinet de la Direction générale et les autres directions du siège de l'AP-HP et les réponses à apporter ;
- Coordonner et rédiger le retour sur les missions des organismes de tutelles ou de contrôle type : CRC CdC, IGAS IGF pour le périmètre DEFIP en assurant la collégialité inter départements DEFIP ;
- Supervision de la comitologie des instances en lien avec les sujets financiers et préparation des ordres du jour en lien avec la Présidence de la CME et le Président de la CAR ;
- Contribution à l'animation du cycle des Conférences Budgétaires et Stratégiques, notamment animation des tasks force préparatoires. Animation en binôme ou par délégation de certaines conférences GHU avec le DEFIP ; animation en direct des conférences hors GHU ;
- Coordonner et préparer les productions et livrables avec les équipes internes, en inter départements DEFIP et/ou en interface avec les autres directions en fonction de l'actualité des sujets et ou des interférences ;
- Gestion du calendrier et de la planification des productions ;
- Préparation des comités de direction de la DEFIP et des codirs fédéraux ; synthèse et exploitation des CRH : formalisation des points de vigilance et des attendus sur le périmètre DEFIP ;

- Suivi des fonctions support et gestion des moyens, en particulier suivi des effectifs et des recrutements sur un effectif de plus de 160 collaborateurs ; l'adjoint au Directeur supervise ainsi la gestion et la politique RH de la DEFIP
- Rédiger les projets de supports : rapport annuel d'activité, CP... ;
- S'assurer de la mise à jour des arrêtés d'organisation et de subdélégation de signature ;
- Veiller à la qualité des procédures et de la maîtrise des risques ;
- Assurer l'animation fonctionnelle de la DEFIP en relation avec les groupes hospitaliers ;
- Assurer la circulation de l'information et la transversalité au sein de la DEFIP ;
- Représenter le Directeur de la DEFIP en cas d'absence ou d'empêchement ;
- Assurer la coordination de certains dossiers en propre désignés par le Directeur Général, les DGA ou le Directeur de la DEFIP. Prise en charge des dossiers transversaux nécessitant approfondissement et ou concertation des positions / en fonction de l'actualité et des besoins ;
- Intervention sur les dossiers des satellites et ou transverses suivi des IHU, dossiers en lien avec la région, le SFACT....

Pour remplir ses différentes missions, l'adjoint au DEFIP de l'AP-HP dispose d'une maîtrise particulièrement solide de l'environnement économique et financier des établissements publics de santé. Il a également une maîtrise approfondie :

- de compétences relationnelles et managériales
- de la gestion opérationnelle des hôpitaux publics de grande dimension
- de la conduite de projet
- de la fonction publique hospitalière

III – 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 SROS : (complété par le DGARS) :

--

Situation de l'établissement au regard du SROS (complété par DGARS) :

--

Projet de l'établissement :

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

--

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens:

--

Grands axes du CPOM :

--

Appartenance à une direction commune :

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

--

Appartenance à un SIH :

Objet :

--

Créé le :

Nombre des membres :

Appartenance à un (ou plusieurs) GCS :

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

Appartenance à une CHT :

Créé le ou projet en cours :

Etablissement concernés :

Autre forme de coopération (à préciser) :

IV–CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

IV – 1) Budgétaires

- Charges du compte de résultat principal

Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire

DEPENSES	DERNIER EPRD Exécutoire 2023	COMPTE FINANCIER 2023
Groupe I	5 504 143 863 €	5 557 962 590 €
Groupe II	2 170 891 862 €	2 195 989 601 €
Groupe III	1 005 324 548 €	990 831 445 €
Total	8 680 360 273 €	8 744 783 636 €

RECETTES	DERNIER EPRD	COMPTE FINANCIER
Titre 1 à 3	9 078 839 200 €	9 182 386 811 €

(Montant par titre en M€)

Commentaires sur la situation budgétaire :

Après quatre années de baisse, les effectifs d'infirmières et infirmiers diplômés d'État (IDE) se stabilisent. Ils commencent même à se reconstituer légèrement sous l'effet d'une progression des entrées (+240 IDE) et d'une baisse des sorties (-560 IDE).

La masse salariale, 5,6 milliards d'euros, a progressé de +4,7 % en 2023, portée essentiellement par les mesures salariales nationales en faveur des personnels hospitaliers.

Une dynamique parallèle en activité et recettes associées à la réouverture des lits a été constatée. Pour cela, il a été nécessaire de mobiliser un niveau important de moyens de remplacement, dont le recours à l'intérim et aux heures supplémentaires.

L'activité d'hospitalisation complète s'est établie en légère progression par rapport à 2022 (+0,2 %).
 L'activité d'hospitalisation partielle a été dynamique, avec une forte croissance (+3,6 % vs 2022).
 Les réouvertures capacitaires sont au rendez-vous : +333 lits ouverts par rapport à décembre 2022, dont 233 en MCO, 53 en SMR, 58 en psychiatrie et 19 en SLD.

Les recettes d'activité sur les séjours hospitaliers ont progressé de 2,5 %, portées par la mise en œuvre du plan de performance sur le codage de l'activité, les réouvertures capacitaires et la dynamique ambulatoire.
 Les recettes externes s'élèvent à 421,5 millions d'euros (+2,8 % par rapport à 2022). Toutes choses égales par ailleurs, l'AP-HP a donc réussi à améliorer sa performance économique « intrinsèque » par rapport aux prévisions initiales, dans un contexte inflationniste marqué notamment par l'explosion des prix de l'énergie et des autres achats de fournitures, services, prestations informatiques et produits de santé. Ceci, grâce aux réouvertures capacitaires réalisées en fin d'année et aux efforts engagés sur les justes leviers de performance

▪ Tableau de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
502,86 M€	170,2 M€

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS 68 Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES
563,8 M€	588 741 822 €	1077,0	

Indicateurs de performance financière :

CAF : 83,8 M€

MARGE BRUTE / E.B.E. / FRI / FRE / FRNG / BFR / TRESORERIE /

Soldes en K€ 2022 2023 Variation 2023/2022

Fonds de Roulement Net Global (FRNG) 954 252

Besoin en Fonds de Roulement (BFR) 754 793

Trésorerie 199 459

Taux de marge brute 1,7%

INDEPENDANCE FINANCIERE / VETUSTE / DUREE APPARENTE ENDETTEMENT :

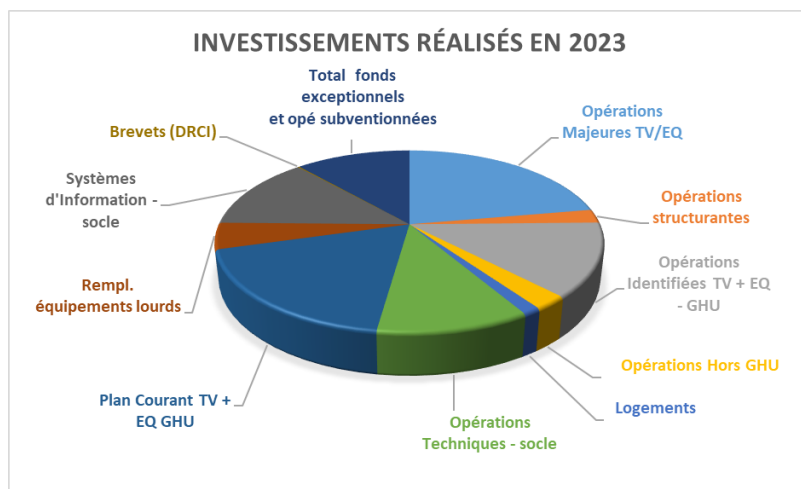
- ✓ Taux de vétusté des constructions 68,00 %
- ✓ Taux de renouvellement des immobilisations 7,3%
- ✓ Taux de vétusté des équipements 72,8%
- ✓ Taux de dépendance financière (50%) 74,5%
- ✓ Durée apparente de la dette (10 ans) 45,5 ans
- ✓ Poids de la dette (30%) 40,4%

Programme structurants d'investissement en cours :

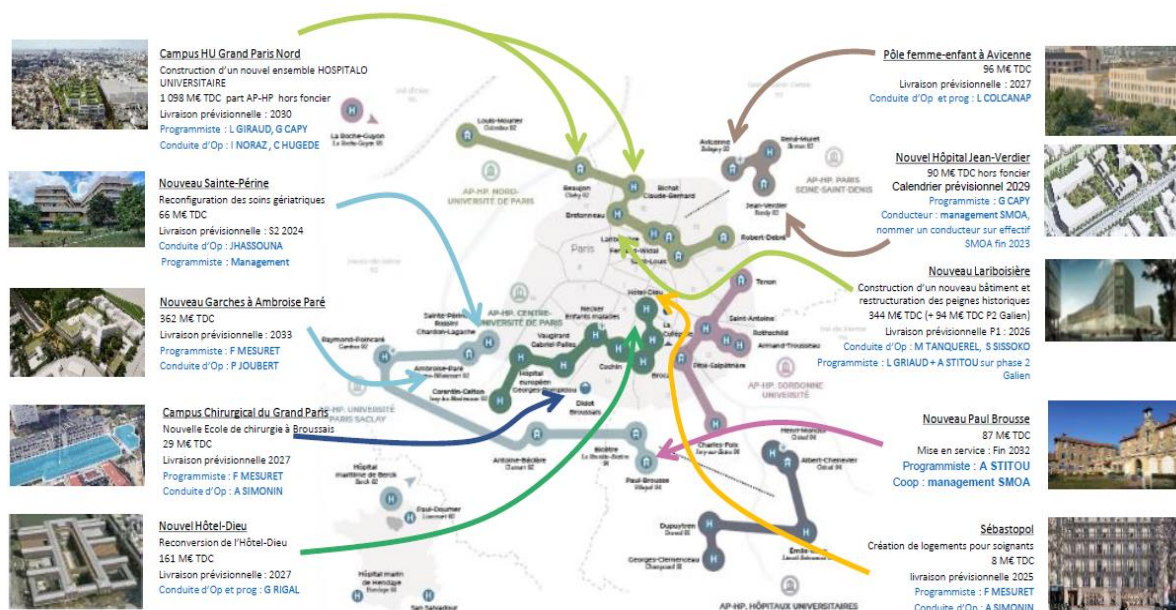
L'AP-HP a mobilisé en 2023 un effort significatif en faveur de l'investissement, en consacrant près de 503 M€ à la modernisation et transformation de son offre de soins, l'accès à l'innovation et le maintien de l'excellence à laquelle elle est attachée.

Citons notamment : 23,5 M€ pour le renouvellement des équipements lourds et 65 M€ pour le schéma directeur informatique ; 123 M€ sur les opérations majeures et structurantes qui visent à moderniser et transformer son offre de soins (exemple : construction du nouveau Lariboisière, construction du nouveau Sainte Perinne faisant partie de la dizaine d'opérations majeures mises en œuvre par l'AP-HP et représentant près de 2 Md€ de décaissements prévisionnels d'ici à 2028) auxquelles s'ajoutent 77 M€ sur les opérations déconcentrées dans les GHU et sites. Cet effort inédit de modernisation bâtementaire s'opère sans pour autant négliger l'effort à maintenir, dans le même intervalle, sur le plan courant et les opérations de rénovation technique des bâtiments qui totalisent 146 M€ de crédits en 2023. Enfin, l'APHP déconcentre directement des enveloppes à la main des départements médico universitaires (DMU) à hauteur de 13 M€ pour les investissements du quotidien.

Investissements 2023	Réalisation 2023
Opérations Majeures TV/EQ	111 979 424
Opérations structurantes	12 141 482
Opérations Identifiées TV + EQ - GHU	65 771 034
Opérations Hors GHU	12 269 013
Logements	6 426 807
Opérations Techniques - socle	54 186 610
Plan Courant TV + EQ GHU	92 230 791
Rempl. équipements lourds	23 565 884
Systèmes d'Information - socle	65 746 292
Brevets (DRCI)	705 032
TOTAL socle	445,02 M€
Total fonds exceptionnels et opé subventionnées	57,84 M€
TOTAL GENERAL classe 2	502,86 M€



Focus 10 opérations majeures pour moderniser offre de soins :



- Données sur le PMSI et la T2A

Nombre de séjours réalisés en n-1 : 1 386 509 séjours MCO (HC/HP) en 2023.

Valeur initiale du coefficient de transition : X

Evolution activité sur trois ans en volume et en valorisation : +3,8% d'évolution de volume de séjours HC/HP entre 2019 et 2023 et + 12,4% d'évolution en recettes sur la même période.

Evolution du case mix sur trois ans : diminution du volume de séjours d'HC de -7,9% entre 2019 et 2023 et augmentation de +13,2% du volume de séjours d'HP sur la même période.

- Les ressources humaines

(ETP des personnels - Source SAE)

Indicateurs :

ETP médicaux 7 948,20 ETP en 2023

- dont médecins (hors anesthésistes) 6 263,53 ETP en 2023 (y compris biologistes, psychiatres, pharmaciens, etc.)
- dont anesthésistes 663,19 ETP en 2023
- dont chirurgiens (hors gynécologues-obstétriciens) 792,71 ETP en 2023
- dont gynécologues-obstétriciens 228,77 ETP en 2023

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs 7 652,14 ETP en 2023
- dont personnels des services de soins 43 267 ETP en 2023
- dont personnels éducatifs et sociaux 801,04 ETP en 2023
- dont personnel médico-techniques 5 176,77 ETP en 2023
- dont personnel de rééducation 1 671,73 ETP en 2023
- dont personnels techniques ouvriers 7 979,27 ETP en 2023

IV – 2) Activité

- Activité d'hospitalisation année n-1

(Activité globale - Source PMSI)

NB : Mentionner le % ambulatoire

Indicateurs :

	TOTAL RSA
CI_A1	Nb de RSA de médecine (HC) : 354 457
CI_A2	Nb de RSA de chirurgie (HC) : 108 977
CI_A3	Nb de RSA de obstétrique (HC) : 45 028
CI_A4	Nb de RSA de médecine (ambulatoire) : 332 269
CI_A5	Nb de RSA de chirurgie (ambulatoire) : 67 796
CI_A6	Nb de RSA de obstétrique (ambulatoire) : 19 355
CI_A7	Nb de séances de chimiothérapie : 260 156
CI_A8	Nb de séances de radiothérapie : 99 096

CI_A9	Nb de séances d'hémodialyse : 67 785
CI_A10	Nb de séances autres : 29 498
CI_A11	Nb de naissances : 37 548
CI_A12	Nb d'actes chirurgicaux : 281 004
CI_A13	Nb d'ACTU
CI_A14	Nb d'actes d'endoscopies : 78 768
CI_A15	Nb minimum de racines de GHM pour 80 % des séjours 147

- Les principaux GHM réalisés

(Racines de GHM les plus fréquentes dans l'établissement : Médecine – Sources PMSI)

Indicateurs :

CI_GHM_M1	Autres symptômes et motifs de recours aux soins de la CMD 23
CI_GHM_M2	Nouveau-nés de 3300g et âge gestationnel de 40 SA et assimilés (groupe nouveau-nés 1)
CI_GHM_M3	Explorations et surveillance pour affections endocriniennes et métaboliques
CI_GHM_M4	Explorations et surveillance pour affections du système nerveux
CI_GHM_M5	Explorations et surveillance pour affections de l'appareil circulatoire

(Racines de GHM les plus fréquentes dans l'établissement : Chirurgie – Sources PMSI)

Indicateurs :

CI_GHM_C1	Interventions sur le cristallin avec ou sans vitrectomie
CI_GHM_C2	Prélèvements d'ovocytes, en ambulatoire
CI_GHM_C3	Interventions par voie transurétrale ou transcutanée pour des affections non lithiasiques
CI_GHM_C4	Résections osseuses localisées et/ou ablation de matériel de fixation interne au niveau d'une localisation autre que la hanche et le fémur
CI_GHM_C5	Interventions majeures sur l'intestin grêle et le côlon

SSR : nombre de RHA sur trois ans 246 197 (2023), 249 267 et 250 036 (2021)

USLD et activités médico-sociales

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...) :

V- EQUIPEMENTS ET PLATEAU TECHNIQUE

Lits et places installés – (Source SAE)

Indicateurs :

CI_AC1	Nb de lits installés en médecine
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
CI_AC6	Nb de lits installés en chirurgie
CI_AC7	Nb de places installées en chirurgie
CI_AC8	Nb de lits installés en obstétrique
CI_AC9	Nb de places installées en obstétrique

Plateaux techniques – (Source SAE)

Indicateurs :

CI_E1	Nb de scanners : 54 dont 4 scanners interventionnels
CI_E2	Nb d'IRM : 47
CI_E3	Nb de TEP-SCAN : 16
CI_E4	Nb de tables de coronarographie : 25
CI_E5	Nb de salles d'intervention chirurgicale : 318
CI_E6	Niveau de la maternité 4 maternités de niveau IIA, 2 IIB et 7 III
CI_E7	Nombre de B (B et GHN à partir de 2009)

Principales opérations d'investissements en cours et programmées pour les 3 prochaines années :

Nature et montant :

--

Capacités d'autofinancement :

--

VI- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

--

VII-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
- EPRD
- Compte financier année n-1
- Rapport de la chambre des comptes et de la MEEF

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

celine.burg@aphp.fr
--

Le directeur général de l'AP-HP