

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 Bretagne Sud (GHBS)

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Fusion en 2018 des Centres Hospitaliers de Lorient, Le Faouët, Riantec et Quimperlé

Administrateur de la clinique du Ter

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)

3

Nom - Prénom et coordonnées du directeur actuel :

Jean Christophe PHELEP

Nom - Prénom du Président de CME :

Dr Armelle LEVRON

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

Fabrice LOHER, Président de Lorient Agglomération, Maire de Lorient

Gouvernance :

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Directeurs

Directeur général adjoint : Yannick HEULOT

Direction des soins : Anita GARCIA

Direction des affaires et coopérations médicales, recherche : Anne Cécile PICHARD

Direction des ressources humaines, développement social, formation : Marie MEHU

Direction des affaires financières et dialogue de gestion : Jérôme MEUNIER

Direction IFPS et offre de formation continue, centre de simulation en santé : Véronique LESCOP

Direction clientèle, parcours patients, relation avec les usagers et communication : Nathalie LE FRIEC

Direction travaux et patrimoine, achat, logistique : José CALLOCH

Filière gériatrie : Marie MEHU / Sophie LE MER

Direction Qualité/gestion des risques : Maïlys MOUGINOT JEMAIN

9 Pôles :

Pôle Urgences, Addictologie, Imagerie, Laboratoire : Dr DANIEL/LE FRIEC
 Pôle Médecine à Orientation Cancérologique : Dr Alain KERJEAN/J. MEUNIER
 Pôle Médecine Vasculaire : Dr C. AUDINET/M. SASSARD
 Pôle Médecine Polyvalente et spécialisée : Dr BARRY/Jérôme MEUNIER
 Pôle Pharmacie, Équipe territoriales et support : Dr G. MENARD/J. CALLOCH
 Pôle Femme-Mère-Enfant : *Vacant*/M. MOUGINOT
 Pôle Gériatrie : *Vacant*/D. JEAN/S. LE MER/M. MEHU
 Pôle Chirurgie : Dr DESNE/AC PICHARD
 Pôle Psychiatrie : Dr J. ROBIN/A.C PICHARD

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

L'ARS de Bretagne a publié le Projet Régional de Santé 3. Le département du Morbihan comprend trois territoires de santé, territoire n°8 Pontivy-Loudéac ; **territoire n°3 Lorient Quimperlé** ; territoire n°4 Vannes-Ploërmel-Malestroit. On dénombre 7 territoires de démocratie sanitaire en Bretagne sur lesquels se calquent les territoires de l'offre de soins hospitalière.

Le GHBS est autorisé pour des activités de médecine, chirurgie, obstétrique, SSR et psychiatrie. Son offre de soins comprend également différentes spécialités, notamment le traitement du cancer (dont chimiothérapie et radiothérapie), le traitement de l'insuffisance rénale chronique, l'addictologie. Le site du Scorff est le siège de la réanimation et de la médecine d'urgence (dont SMUR) du territoire et dispose d'un plateau technique avec blocs chirurgicaux. La maternité est de niveau 2B, incluant un pôle mère-enfant.

Le GHBS comprend également une offre médico-sociale de 7 EHPAD, 3 SSIAD et un CSAPA.

Le groupe hospitalier Bretagne sud est l'établissement de référence du territoire de santé « Lorient-Quimperlé », bassin de population de près de 300 000 habitants.

Cette structure est l'établissement support du groupement hospitalier de territoire (GHT) Sud Bretagne comprenant l'EPSM Bretagne Sud, et le groupe hospitalier Bretagne sud.

Un nouveau projet médical partagé est en cours de rédaction. Le contrat hospitalier de territoire a été signée avec l'ARS Bretagne le 23 novembre 2022 pour un montant s'élevant de 1 484 500 €.

Spécificité du territoire :

Un territoire marqué par une croissance deux fois plus faible qu'en Bretagne en raison d'un solde naturel négatif dû à un taux de natalité inférieur et un indice de vieillissement supérieur au niveau régional. Le territoire est marqué par un **indice de vieillissement nettement supérieur à celui de la région Bretagne**, traduisant un rapport à l'avantage des 65 ans et plus. Ce constat se poursuit notamment au titre des évolutions populationnelles projetées à l'horizon 2050, avec une progression de plus de 57% des 65 ans et plus.

Le taux d'équipement en hébergement pour personnes âgées est le plus faible, en référence au niveau régional. Des travaux concertés ARS Bretagne- Conseil Départemental du Morbihan sont menés depuis plusieurs années afin de favoriser l'évolution de cette offre spécifique, tenant notamment compte du critère d'équité territoriale.

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

Thomas BRISSON – DD ARS du Morbihan, 32 Bd de la Résistance, 56019 Vannes

Personne à contacter à l'agence régionale de santé :

Olivier COUDIN, Directeur de la Délégation départementale du Morbihan – 02 97 62 77 71
 (secrétariat)

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 :

Il est attendu du futur directeur du GHBS des expériences professionnelles lui ayant permis de mettre en exergue :

Un sens élevé des responsabilités,
Des qualités relationnelles affirmées dans une ou plusieurs expériences réussies de conduite de changement,
Des qualités de management stratégique lui permettant d'appréhender et de s'approprier les enjeux internes et externes de l'établissement,
Un sens aigu et une implication sur les enjeux de coopérations territoriales.

Une personnalité expérimentée, déterminée, autonome, faisant preuve d'initiatives, volontaire, et sachant :

- être attentif à la qualité du dialogue social avec les instances représentatives et les personnels pour faire accepter/adhérer aux choix concrets et opérationnels dans un cadre de maîtrise des dépenses, nécessaire à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- partager et piloter une ligne politique claire en s'inscrivant dans la mise en œuvre des objectifs du PRS.

Connaissances particulières requises / prévues :

Connaissances approfondies dans le domaine de la santé publique et une bonne connaissance de l'organisation du système de santé dans son ensemble, avec une ouverture aux nouvelles formes d'activité ainsi qu'à l'innovation organisationnelle et technologique.

Connaissance des politiques de santé globalement dont les prises en charge spécifiques médico-sociales et sociales.

Connaissances afférentes aux déterminants liés au vieillissement de la population, à la perte d'autonomie et des conditions de prise en charge médicale et sociale dans un cadre territorial.

Techniques de conduite du changement, de gestion de projets et de programmes (notamment de projets de restructuration ou de coopération), de négociation et de gestion de conflits.

Compétences professionnelles requises / prévues :

Avoir une vision stratégique des évolutions du système de santé et savoir positionner l'établissement en matière de coopérations territoriales.

Savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement.

Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons.

Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes.

Savoir susciter l'adhésion des équipes tant en interne que celle des partenaires en externe.

Savoir adapter son établissement aux contraintes financières dans un objectif de maintien de la qualité des prestations et des conditions de vie au travail des agents.

Savoir gérer les situations d'incidents ou de crise (susceptible de mettre en danger les patients/usagers).

Principales missions à mettre en œuvre à la prise de fonction :

Poursuivre les projets de structuration de l'offre de soins du GHBS au sein du territoire :

- Finaliser et valider le projet d'établissement incluant un projet de gouvernance ;
- Mener à terme la réflexion engagée suite aux conclusions de l'ANAP en lien avec l'offre de soins sanitaire et médico-sociale du GHBS.
- Mener le projet de mise en œuvre du centre oncologique du GHBS.
- Poursuivre les coopérations territoriales au sein du GHT et avec l'ensemble partenaires du territoire ;
- Poursuivre la restructuration du site du Faouët ;
- Mener à terme le projet d'investissement SEGUR pour le Centre hospitalier de Quimperlé, et finaliser le regroupement des SMR sur Quimperlé en lien avec HSTV et en cohérence territoriale ;
- Formaliser la coopération avec le CMRF de Kerpape ;
- Poursuivre la mise en œuvre du SDSI et poursuivre le déploiement du DPI.
- Ouvrir le pôle de santé publique et mener une politique proactive sur ces sujets ;
- Poursuivre la structuration de la réponse aux victimes de violences, tout particulièrement les femmes et les enfants ;
- Poursuivre sa contribution effective au titre du déploiement du PTSM 56.
- Poursuivre les actions menées dans le cadre de la filière gériatrique.

Renforcer les coopérations extraterritoriales et régionales :

- Poursuivre les coopérations, dans le cadre du GCS, avec le Centre hospitalier Centre Bretagne du territoire Cœur de Breizh, notamment sur les activités à fort enjeux de permanence des soins, et sur modalités de gestion des partagées des affaires médicales.

Participer au plan de transformation du système de santé

- Poursuivre le développement des partenariats avec la médecine libérale, notamment au titre de l'activité des urgences et **s'inscrire en appui de la constitution de CPTS sur le territoire** ;
- Contribuer, auprès de l'Agglomération, à la **démarche d'élaboration d'un CLS** ;
- **Poursuivre les travaux avec l'HAD et le DAC pour coordonner encore davantage les parcours complexes sur le territoire** ;
- Assurer un soutien logistique au CTS Lorient-Quimperlé ;
- Poursuivre les coopérations, officialisées fin 2022, avec l'EPSM Charcot implanté à Caudan.

Poursuivre les mesures de formation et d'attractivité des professionnels de santé

- Poursuivre la démarche partagée avec l'Université de Rennes en vue d'accueillir des externes et des postes HU partagés ;
- Finaliser le projet de restructuration de l'IFPS, intégrant les études de médecine.
- Signature et mise en œuvre de l'accord Ségur RH 2022 ;
- Finaliser le projet QVT et le projet social ;
- Finaliser la nouvelle étape de résorption de l'emploi précaire.

Identifier et déployer les leviers de maîtrise budgétaire

- **Confirmer le retour à l'équilibre budgétaire structurel du nouveau GHBS et restaurer sa capacité d'investissement** ;
- Poursuivre les travaux afférents au déficit des budgets annexes ;
- Poursuivre et officialiser le projet de plateau logistique et de PUI territoriale centralisée.

Objectifs transverses :

- **Contribution effective du GHBS à la structuration du SAS Morbihannais.**

III - INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT

Objectifs du SROS :

Objectifs du PRS :

PRS II

L'établissement s'inscrit dans les dynamiques du PRS et poursuit son action en ce sens.

Etablissements du territoire :

Le territoire bénéficie également des implantations des établissements partenaires autorisés suivants :

- SSR Maison St Joseph de Quimperlé
- Centre de Kerpape
- Centres d'addictologie Le Phare et Kerdudo
- Établissement de sante Le Divit
- Clinique psychiatrique St Vincent
- EPSM Sud Bretagne

Projet de l'établissement :

- Conforter la place centrale du patient / résident et des usagers
- **Optimiser/fluidifier les parcours de soins** pour mieux répondre aux attentes des patients et des professionnels de santé
- Partager la qualité et assurer la sécurité du patient/résident
- Répondre aux enjeux en qualité d'hôpital de référence
- Promouvoir le développement social
- Réussir collectivement par la gouvernance et la performance des organisations

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens:

Nouveau CPOM sanitaire en cours de renouvellement fin d'année
CPOM médico-social

Grands axes du CPOM :

Orientation stratégique n° 1 : Addictologie contribuer à la mise en place d'un parcours addiction
Orientation stratégique n° 2 : AVC Neurologie : Améliorer le parcours des patients victimes d'AVC en phase aiguë et tout au long de leur vie.
Orientation stratégique n° 3 : Cancérologie : Faciliter les parcours de soins, de santé et de vie
Orientation stratégique n° 4 : Cardiologie : Améliorer le parcours de soins des patients atteints de maladies cardio-neuro-vasculaires
Orientation stratégique n° 5 : Chirurgie : Gradation des plateaux techniques hospitaliers – chirurgie
Orientation stratégie n°6 : Gériatrie : Prévenir et accompagner la perte d'autonomie de la personne âgée
Orientation stratégique n°7 : HAD : Poursuivre le développement des alternatives à l'hospitalisation complète
Orientation stratégique n°8 : Imagerie : Assurer à la population un accès équitable et de qualité à l'imagerie.
Orientation stratégique n°9 : Maladies Chroniques : Améliorer l'état de santé et la qualité de vie des patients porteurs de maladies chroniques
Orientation stratégique n°10 : Médecine : Inscrire l'offre de médecine dans le parcours du patient
Orientation stratégique n°11 : Périnatalité-Pédiatrie : Agir en faveur de la santé périnatale, des enfants, des adolescents et des jeunes adultes
Orientation stratégique n°12 : Personnes Handicapées : Faciliter l'accès aux soins des personnes handicapées
Orientation stratégique n°13 : Précarité : Favoriser l'accès aux soins des personnes en situation précaire
Orientation stratégique n°14 : Prévention : contribuer aux orientations nationales en matière de prévention

Orientation stratégique n°15 : Psychiatrie : Accompagner le développement d'une politique en santé mentale, partenariale et territoriale

Orientation stratégique n°16 : Ressources Humaines

Orientation stratégique n°17 : Soins Palliatifs : Assurer un accès aux soins adapté aux personnes en fin de vie

Orientation stratégique n°18 : SSR : Améliorer la réponse aux besoins en accompagnant les établissements dans une stratégie de décroisement

Orientation stratégique n°19 : Urgences-réanimation : Améliorer l'accès aux soins non programmés urgents et non urgents - Gradation des plateaux techniques et coopérations, qualité et pertinence

Appartenance à un (ou plusieurs) GCS :

Objet :

- **GCS eSanté Bretagne** (2007 – 130 membres) : promotion, pilotage et coordination des projets régionaux de télésanté.

- **GCS Clinique du Ter**

Autre forme de coopération (à préciser) :

Convention pour la réanimation du GHBS vers le GHCB Pontivy

GCS avec le GHCB

Convention constitutive GCS « Clinique du Ter », gérée par GHBS

Convention de coopération GHBS pour l'imagerie de la SCM 1 et de la SCM 2 du Ter (à étendre car nouvel IRM autorisé 2022)

Contrat de coopération avec l'EPSM Charcot implanté à Caudan signée fin 2022

IV-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

1) Budgétaires

Charges du compte de résultat principal

	CF 2022	CF 2023	CF 2024
Titre 1 - Charges de personnel	245 330 979	259 824 353	260 051 908
Titre 2 - Charges à caractère médical	84 412 422	92 808 720	97 111 008
Titre 3 - Charges à caractère hôtelier et général	27 145 523	31 611 838	30 673 408
Titre 4 - Charges d'amo., provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	28 325 341	29 859 461	27 603 537
TOTAL DES CHARGES	385 214 265	414 104 372	415 439 862

Titre 1 - Produits versés par l'assurance maladie	302 520 500	321 183 222	337 725 662
Titre 2 - Autres produits de l'activité hospitalière	21 393 301	22 549 174	21 935 250
Titre 3 - Autres produits	66 196 853	71 539 195	74 841 506
TOTAL DES PRODUITS	390 110 654	415 271 591	434 502 418

Résultat	4 896 389	1 167 218	19 062 556
Taux de résultat	1,320%	0,294%	4,626%

Marge brute du CRPP	25 818 517	19 156 290	35 379 778
Taux de marge brute H	7,230%	5,073%	8,976%

Commentaires sur la situation budgétaire :

L'EPRD initial 2025 prévoit un atterrissage à +2,1 M€ (soit +0,51%).

■ Tableau de financement et performance financière

		2 024	2 023
EMPLOI	Insuffisance d'autofinancement	.	.
	REMBOURSEMENT DES DETTES FINANCIERES	17 210 187	18 212 923
	IMMOBILISATIONS	6 765 781	10 319 964
	AUTRES EMPLOIS	20 755	1 660
	TOTAL DES EMPLOIS	23 996 723	28 534 547
RESSOURCES	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	30 676 957	7 529 964
	EMPRUNTS	486 381	437 710
	DOTATIONS ET SUBVENTIONS	1 664 598	8 831 027
	AUTRES RESSOURCES	13 114 818	9 371 373
	TOTAL DES RESSOURCES	45 942 754	26 170 074
	Apport au (prélèvement sur le) fonds de roulement	21 946 031	-2 364 472

Pour les opérations majeures : Immobilisations 2026 / 2028 extraites du PPI

Reconstruction Quimperlé : 63 M€

Institut de Cancérologie Bretagne Sud : 13,4 M€

	Comptes	PREVISIONS 2025	2026	2027	2028	2029	2030
Titre 2 - Immobilisations	20 à 23	15 941 261	41 500 000	29 900 000	25 000 000	7 000 000	0,00
Opérations majeures	Opérations majeures (à détailler ligne 41 et suivantes) :	0	35 500 000	22 900 000	18 000 000	0	0,00
	Sous-total opérations majeures	0	35 500 000	22 900 000	18 000 000	0	0,00
Opérations courantes	- autres opérations de travaux		1 500 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	
	- autres équipements médicaux		1 500 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	
	- autres équipements non médicaux		1 500 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	
	- autres opérations de systèmes d'information		1 500 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	
	- autres acquisitions de terrains						
	Sous-total opérations courantes	0	6 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	0,00
	Opérations courantes en % des produits	0	0	0	0	0	
	Opérations majeures (à détailler ci-dessous) :	PREVISIONS 2025	2 026	2 027	2 028	2 029	2 030
Opération majeure 1	Reconstruction Quimperlé		22 500 000	22 500 000	18 000 000		
Opération majeure 2	ICBS Cancérologie		13 000 000	400 000			

La dette du GHBS atteint 159M€ (au 31 décembre 2024).

	2 024	2 023
REMBOURSEMENT DES DETTES FINANCIERES	17 210 187 €	18 212 923 €

Pour les recettes :

Apport au fonds de roulement :

	2024	2023
VARIATION TOTALE DU FONDS DE ROULEMENT	21 946 031	-2 364 472

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 :

	2 024	2 023
Taux de marge brute	8,184%	3,523%
Taux de marge brute (hors aides financières)	6,803%	1,936%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 :

	2 024	2 023
Taux de CAF nette	2,83%	-2,34%

Durée apparente de la dette n-2/n-1

	2 024	2 023
Durée apparente de la dette	4,86	22,03

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

Le dernier projet immobilier validé par l'Agence concerne la reconstruction de l'Hôpital de Quimperlé (H-Prox) dans le cadre du pilier 2 du Ségur de la santé. Par ailleurs, en coopération avec la Maison Saint-Joseph (groupe HSTV), il vise à l'intégration des activités de soins médicaux et de réadaptation (SMR). Ce projet est chiffré à 71 M€ TDC VFE.

▪ Les ressources humaines

(ETP des personnels - Source SAE)

Effectif en ETP au 31/12 CRPP	CF 2021	CF 2022	CF 2023
Personnel médical	402,3	408,3	403,5
Personnel non médical	3 501,4	3 499,0	3 486,6

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

Le GHBS rencontre des difficultés de recrutement sur la filière gériatrique et particulièrement sur les métiers d'infirmiers et de manipulateurs de radiologie.

2) Activité

Données sur le PMSI

		En volume - séjours valorisés			En valorisation (montant remboursé AM GHS + Suppléments)		
GHBS LORIENT		A fin déc 2023	A fin déc 2024	% 2024-2023	A fin déc 2023	A fin déc 2024	% 2024-2023
Nb RSA *	Médecine hors interventionnel	35 704	38 504	5%	88 613 529 €	96 858 659 €	6%
	dont médecine (1 nuit ou +)	24 871	25 626	3%	82 464 197 €	89 068 648 €	5%
	dont médecine sans nuitée	10 833	12 878	12%	6 149 332 €	7 790 011 €	17%
	Chirurgie	11 375	11 766	8%	38 195 935 €	40 753 872 €	9%
	dont chirurgie conventionnelle	5 254	5 241	1,3%	28 916 111 €	30 108 858 €	6%
	dont chirurgie ambulatoire	6 121	6 525	14%	9 279 824 €	10 645 014 €	21%
	Obstétrique	5 874	5 775	-6%	12 850 447 €	13 385 554 €	1%
	dont Obstétrique (mère)	3 460	3 434	-5%	7 774 025 €	7 895 705 €	1%
	dont Obstétrique (enfant)	2 414	2 341	-8%	5 076 422 €	5 489 849 €	2%
	Activité interventionnelle = Technique peu invasive	5 773	5 908	-1%	10 000 815 €	10 839 514 €	6%
	Séances	53 047	52 307	1%	21 416 910 €	21 986 081 €	9%
TOTAL MCO		111 773	114 260	3%	171 077 636 €	183 823 680 €	6%
Nb consult et soins externes		315 000	NC	1%	153 446 792 €	153 446 792 €	16%
Nb accouchements		2 400	2 257	-4%			

*selon la classification CAS du PMSI ou sinon préciser la ventilation retenue.

	2022	2023	2024
Taux de chirurgie ambulatoire	51,43%	54,45%	56,18%
Taux de médecine de jour	29,79%	29,87%	32,80%

V- EQUIPEMENTS ET PLATEAU TECHNIQUE

Lits et places installés – (Source SAE) :

	Nombre de lits installés au 31/12	Nombre de places
Médecine	587	95
Chirurgie	75	33
Gynécologie-Obstétrique	53	4
Total MCO	715	132

VI- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts de l'établissement

- **Organisation de la coopération** entre établissements de santé publics et ESPIC du territoire autour de l'établissement de référence (Etablissement de santé Le Divit ; Centre de Kerpape)
- **Attractivité de l'établissement pour les professionnels de santé notamment au regard du plateau technique**
- **Culture de l'innovation, de la conduite de projet et du partenariat**

Pistes incontournables de progression

- **Confirmation du retour à l'équilibre budgétaire structurel et restauration de la capacité d'investissement ; poursuite du travail sur le déficit des budgets annexes**
- **Poursuite effective des coopérations incontournables avec le CHCB**

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 ; EPRD ;
Compte financier année N-1

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Thomas BRISSON, Inspecteur en charge du Pôle OSH, DDARS 56 : 02.97.62.77.82
--