

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 du Nord-Mayenne
229 boulevard Paul Lintier
53100 MAYENNE

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Hôpital Jules Doitteau
21 rue St Georges
53700 VILLAINES-LA-JUHEL

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)

2,8

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Madame Catherine CREUZET, Directrice

Nom - Prénom du Président de CME :

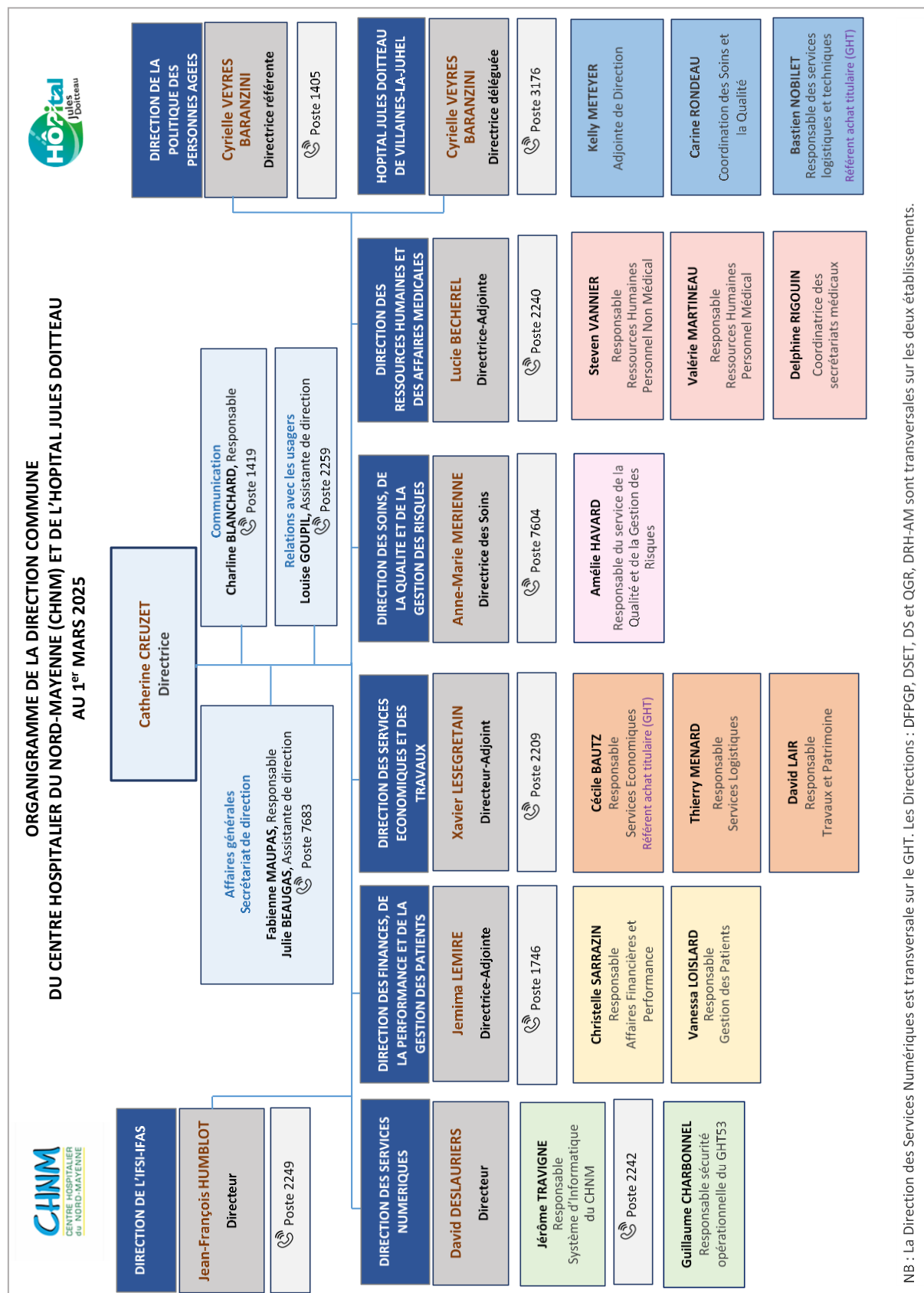
Madame le Dr Magida LIGNEL

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

Jean-Pierre LE SCORNET – Maire de Mayenne et Président de Mayenne Communauté

Gouvernance :

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :
Le CHNM est en direction commune avec l'hôpital de Villaines-La-Juhel depuis le 1^{er} janvier 2011. Toutes les directions sont transversales entre les deux établissements.



Composition du directoire : (en date du 1^{er} janvier 2025)

<u>Membres de droit</u>	
Présidente	► Catherine CREUZET, Directrice
Vice-Présidente	► Dr Magida LIGNEL, Présidente de la CME
Présidente de la CSIRMT	► Anne-Marie MERIENNE, Directrice des soins chargée de la DSQGR
Personnel médical, pharmaceutique, maïeutique et odontologique	► Dr Véronique BESNARD, Vice-Présidente de la CME, cheffe du pôle RS ► Dr Abdelrhani MOUMEN, chef du pôle UMSSR ► Dr Polyxeni MOURTZOUCOU, cheffe du pôle SM ► Dr Benoît NKURIKIYE, Chef du pôle ACGO
Personnel non médical	► Patricia DI FEO, Cadre supérieure de santé du Pôle ACGO
Membre de la Direction	► Xavier LESEGRETAIN, Directeur-Adjoint chargé de la DSET
<u>Invités permanents</u>	► Jemima LEMIRE, Directrice-Adjointe chargée de la DFPGP ► Cyrielle VEYRES BARANZINI, Directrice référente de la DPPA et Directrice Déléguée de l'Hôpital Jules Doitteau ► Lucie BECHEREL, Directrice-Adjointe chargée de la DRH-AM

Description de la contractualisation interne:

Le CHNM est organisé en six pôles d'activités clinique, médicotechnique, administratif, et logistique :

- **Pôle n°1 UMSSR** : Urgences/SMUR-Médecines-SMR
- **Pôle n°2 ACGO** : Anesthésie-Chirurgie-Gynécologie Obstétrique
- **Pôle n°3 SM** : Santé Mentale
- **Pôle n°4 SMS** : Structures Médico-Sociales
- **Pôle n°5 RS** : Ressources de Soins
- **Pôle n°6 RGL** : Ressources de Gestion et Logistique

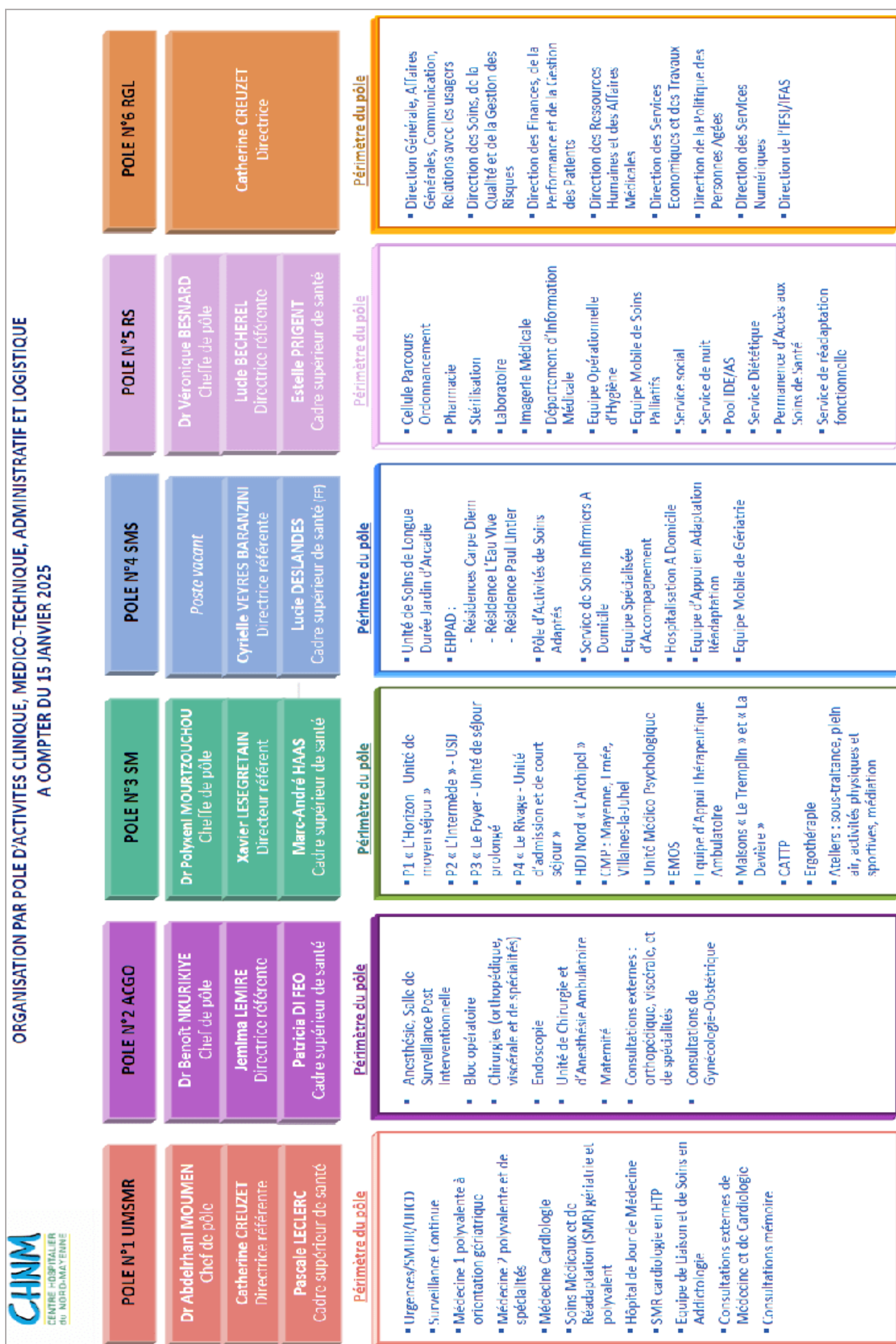
Une première génération de contrats de pôle avait été signée pour la période 2010-2014 et prorogée par avenant, puis une 2^e génération a été mise en place pour la période 2014-2017. Elles ont été accompagnées de la mise en place du contrôle de gestion et d'un reporting régulier des principales données d'activité en directoire. L'établissement n'a pas mis en place la délégation de gestion.

Les dispositions du CPOM 2019-2022 ont été prorogées de fait dans l'attente du nouveau CPOM, lui-même reporté après l'adoption du nouveau Projet Régional de Santé, qui a été arrêté le 26 octobre 2023. Ce nouveau CPOM pourrait, au mieux, être adopté fin 2025.

L'établissement a engagé les réflexions avec l'objectif de finaliser son nouveau projet d'établissement d'ici la fin de l'année.

Les nouveaux contrats de pôle pourraient ainsi être mis en place en 2026.

Le renouvellement complet des autorisations sur la base de la réforme et du PRS 3 est engagé depuis janvier 2024 et se poursuit en 2025.



II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Le Centre Hospitalier du Nord Mayenne est un des 3 établissements MCO du département, membre du Groupement Hospitalier Territorial de la Mayenne et du Haut Anjou. L'Hôpital Jules Doitteau (SMR/EHPAD) lui est rattaché du fait d'une gouvernance commune entre les 2 structures.

Le rayonnement des 2 structures s'organise autour du tiers nord du territoire de la Mayenne.

Dans un contexte de tensions sur le recrutement médical et soignant, le Directeur est attendu sur divers projets à enjeux stratégiques forts visant à :

- inscrire les projets et évolutions portés par l'établissement dans une dynamique affirmée de coopérations territoriales internes au GHT53 et le cas échéant, en associant les établissements et services en périphérie du département ;
- prendre les mesures qui permettront de mettre en œuvre et développer l'accord-cadre de coopération médicale avec le CH Laval ;
- accompagner les 2 projets immobiliers engagés (EHPAD et Tranche 3 Baudrairie)
- contribuer aux travaux territoriaux internes au GHT
- accompagner l'établissement dans une démarche d'efficience pour rétablir une trajectoire financière fortement dégradée.
- conforter les relations entre l'hôpital et les acteurs de santé libéraux
- conforter le rôle de l'hôpital comme ressource de proximité en gérontologie : coordination avec le CRT, les SAD ...

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

--

Personne à contacter à l'agence régionale de santé :

V JOUET Directrice Territoriale de l'ARS

PROFIL DU CANDIDAT

Profil du candidat attendu par le directeur général de l'agence régionale de santé au regard des caractéristiques du poste établi en liaison avec le président du conseil de surveillance :

(Nota : Le profil du candidat est apprécié par le comité de sélection au regard du parcours professionnel, de la formation, des acquis de l'expérience, des compétences et des évaluations du candidat.)

Expérience professionnelle appréciée :

(Projets de coopération, mise en œuvre de projets médicaux, médico-sociaux et sociaux structurant, conduite du dialogue social, conduite du dialogue de gestion...)

Eu égard aux enjeux existant actuellement en matière d'accès aux soins hospitaliers à l'échelle du territoire de la Mayenne ainsi que les enjeux liés à la situation budgétaire du CHNM, il conviendrait que le candidat dispose d'une expérience significative en termes de gestion budgétaire d'un établissement sanitaire et d'élaboration et mise en œuvre d'un plan de retour à l'équilibre.

En outre, le Directeur recruté aura comme autre mission prioritaire de conforter la place du CHNM dans l'offre territoriale et ce en inscrivant le CHNM dans une démarche volontariste forte de coopération médicale avec les autres établissements et en particulier le CH Laval avec lequel un accord cadre de partenariat médical a été conclu en 2022.

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

- Expériences et connaissances dans le déploiement des leviers d'efficience au sein d'un CH
- Management de la conduite de changement en intra et avec des partenaires externes
- Expériences de leadership

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

- Compétences managériales : écoute, dialogue, pédagogie et capacité à préserver un climat social serein
- compétences financières et budgétaires
- management de projets transversaux impliquant plusieurs acteurs
- Adaptation et intérêt pour la co construction avec l'ensemble des acteurs du territoire de proximité et plus largement du département
- Innovation appliquée à l'environnement sanitaire et medico social
- Capacité à piloter et gérer de projets d'investissement d'ampleur eu égard au SDI porté par le CHNM - Capacité à envisager le parcours du patient dans sa globalité s'appuyant sur les ressources de l'établissement et les partenaires de territoires : parcours sanitaire et médico-social notamment en inscrivant l'établissement comme une ressource du territoire (sanitaire et médico-sociale).

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

- Participe activement à l'élaboration et la mise en œuvre du projet médico soignant du GHT.
- Contribue au déploiement d'une organisation territoriale concertée sur les urgences.
- Pilote les projets engagés sur l'infra territoire Nord du département afin de favoriser la coordination et les parcours des patients.
- pilote les travaux du projet d'établissement et sa mise en œuvre dans une logique de coopération sur le territoire
- Construit, déploie et pilote une stratégie d'efficience dans l'établissement et de responsabilisation des équipes
- Déploie une stratégie de concertation avec l'ensemble des acteurs et partenaires du territoire (élus, usagers, professionnels libéraux, ESMS...).

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

- Organise et pilote les diverses instances de la gouvernance des 2 établissements
- Conforte l'organigramme et fixe le cadre de la délégation
- Est le garant des équilibres financiers

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

- L'accord cadre de coopération médicale CHL/CHNM doit être déployé et enrichi pour mieux répondre en coopération aux besoins de la population.

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

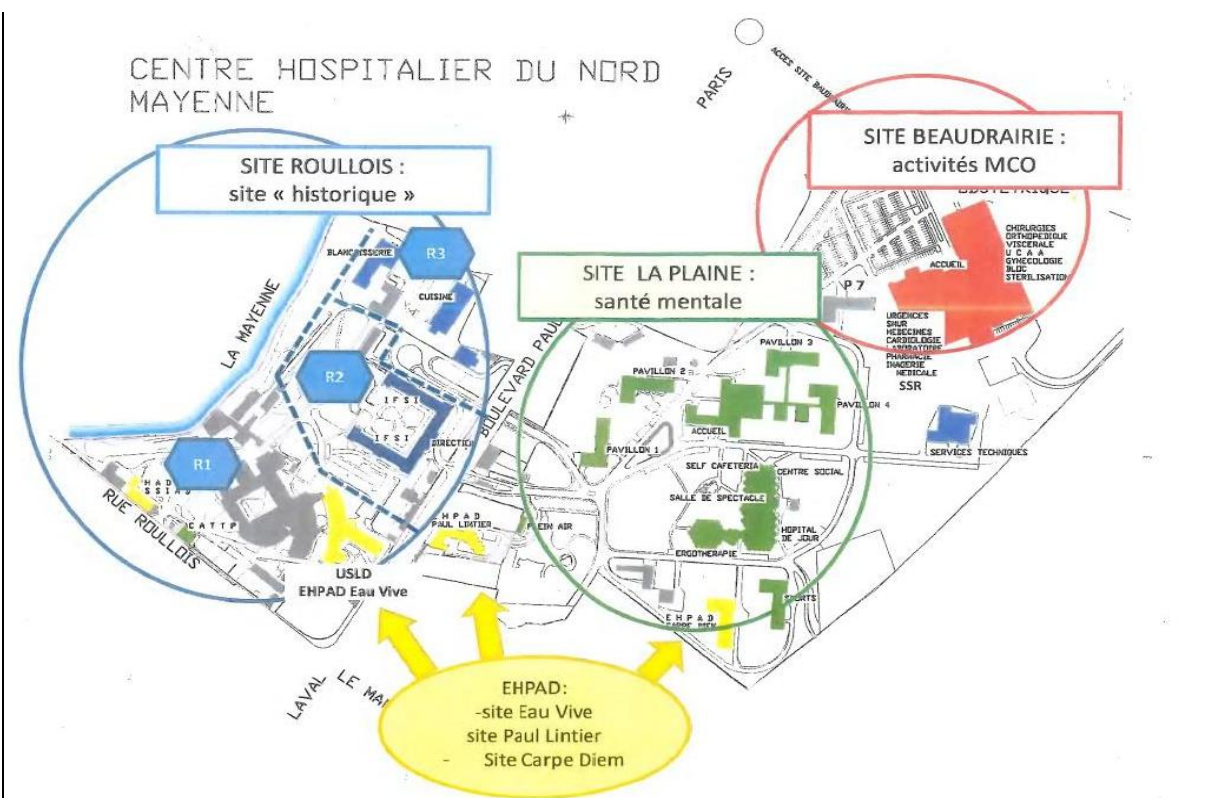
Le Centre Hospitalier du Nord-Mayenne (CHNM) est un des 3 établissements hospitaliers MCO de la Mayenne.

Avec l'Hôpital de Villaines la Juhel dont il assure la direction en direction commune et le CH d'Ernee au Nord -Ouest, il couvre le territoire du nord du département, soit une population d'environ 100 000 habitants en milieu semi-rural. Dans le cadre de la convention de direction commune, les deux établissements conservent leur personnalité juridique et leurs instances décisionnelles. Ils sont l'un et l'autre partie du GHT de la Mayenne et du Haut Anjou constitué en 2016 et ils siègent à son comité stratégique.

Le CHNM aujourd'hui est le fruit de deux fusions :

- L'intégration des activités de santé mentale de l'ex-CHS départemental en 2001.
- La reprise des activités chirurgicales de la clinique de la Providence en 2006.

En 2013, l'établissement a achevé sa reconstruction sur un site neuf (Plan Hôpital 2012) pour l'ensemble de ses activités de court séjour et médicotechniques. Il comprend aujourd'hui trois sites :



L'objectif à terme est de parachever le regroupement de l'ensemble des activités MCO en transférant l'USLD sur le site Baudrairie (projet Baudrairie III en cours), de se doter à proximité immédiate de celui-ci d'un EHPAD de 150 places regroupant l'ensemble des fonctionnalités médico-sociales (projet Nouvel EHPAD en cours) et de poursuivre la modernisation des installations de santé mentale du site La Plaine. Ces différents projets intègrent le schéma directeur immobilier porté par le CHNM.

Le site historique Roullais a vocation à être cédé à la ville de Mayenne pour être aménagé dans le cadre du projet de dynamisation du centre urbain.

Les parties Centre et Est de ce site continueront à accueillir respectivement le pôle administratif et les Ecoles, ainsi que le pôle logistique. En effet le CHNM, dispose d'un IFSI-IFAS accueillant 3 promotions d'infirmiers soit 240 élèves ; et 2 promotions Aides-Soignants : 50 élèves.

Principaux projets du Schéma Directeur Immobilier engagés :

« **Baudrairie III** » : le CHNM a lancé un projet d'extension du bâtiment Baudrairie en vue d'intégrer des activités encore présentes sur le site Roullais et de poursuivre le développement des activités du projet médical, notamment la mise en place de la filière Gériatrie.

Ce nouveau bâtiment communiquera avec le bâtiment Baudrairie actuel et accueillera des services de soins (USLD, HDJ SMR, plateau de rééducation, ...) des services logistiques et techniques, et des services supports (restaurant du personnel, ...).

Les travaux d'une durée prévisionnelle de 24 mois devraient débuter en juin 2025.

« **Nouvel EHPAD** » : l'EHPAD du CHNM est constitué de trois résidences, Paul Lintier, L'Eau Vive, et Carpe Diem, réparties sur trois sites.

L'hébergement actuel présente des difficultés liées à sa dispersion (3 bâtiments distants de plusieurs centaines de mètres), à l'ancienneté et la vétusté des bâtiments, et il est consommateur de ressources. L'objectif est de regrouper l'ensemble des lits de l'EHPAD dans un bâtiment neuf pour optimiser les prises en charge et la gestion des ressources, et offrir aux résidents un hébergement fonctionnel et de qualité.

Le calendrier du projet « Nouvel EHPAD » est calqué sur celui du projet « Baudrairie III ».

« **Internat Ville-Hôpital** » : le CHNM est engagé depuis plusieurs années dans la réflexion de ses différentes offres d'internats. L'attractivité « santé » d'un territoire passant aussi par la qualité de l'accueil de ses médecins, un projet d'internat mixte CHNM-Mayenne Communauté d'une capacité de 16 chambres permettra d'accueillir simultanément de futurs professionnels médicaux hospitalier et de Ville.

La livraison du bâtiment est prévue en 2025.

Le CHNM est engagé dans différents dispositifs de coopérations :

Membre du GHT de la Mayenne et du Haut-Anjou depuis le 1er juillet 2016, dont l'établissement support est le CH de Laval (CHU associé : CHU d'Angers), il s'est impliqué activement dans le développement du GHT, en participant à la création du Collège médical, de la Direction territoriale des achats, du DIM de territoire, de la Commission des Soins Infirmiers territoriale. Il a poursuivi cet investissement dans les domaines de la Qualité et de la Direction des services numériques.

Il est également :

- Membre du GIE IRM 53 associant partenaires publics et privés pour la couverture des sites du département en imagerie médicale (2008).
- Membre du GCS de biologie avec les CH de Laval et Château-Gontier (2012).
- Partenaire de la CPTS du Pays de Mayenne et il signataire du Contrat Local de Santé de Mayenne Communauté.
- Adhérent de l'association Parcours & Vous pour le bien vieillir.
- Partenaire avec l'association Echo Dialyse 53 (2016), implantée sur le site Baudrairie.
- Partenaire de Mayenne Communauté pour la création d'un Centre de santé à Martigné.

La **conduite générale des deux établissements** (CHNM et CHVLJ) s'organise avec 5 directeurs adjoints dont un directeur délégué pour le CHVLJ. L'organigramme repose sur des directions transversales (dans le cadre du GHT ou celui de la direction commune). La gouvernance du CHNM repose sur 4 pôles médicaux et 1 pôle médico-technique, chaque directeur adjoint étant référent d'un pôle et responsable de la mise en œuvre de son contrat de pôle.

Le management de l'établissement est fondé sur la coordination, la participation et le dialogue : coordination hebdomadaire avec la Présidente de CME et la Directrice des soins, participation et implication des cadres dans le fonctionnement quotidien et la production de projets, dialogue social vigilant mais constructif. Un plan Qualité de Vie au travail a été mis en œuvre et il a participé à l'apaisement du climat social. La relation avec les usagers a été développée et stabilisée.

La **définition et la mise en œuvre de la stratégie d'établissement** s'inscrivent dans un contexte de tensions sur les ressources médicales dans le département. La démographie médicale déficitaire, le recours croissant à l'intérim et l'érosion des ressources d'activité ont conduit à un déficit structurel préoccupant. La réalisation du Plan triennal 2015-2018, la mobilisation en faveur du virage ambulatoire en MCO et en santé mentale et la mise en œuvre de deux CREF successifs au CHNM n'ont pas permis de juguler cette évolution.

A cet effet, la signature en 2022 d'un contrat de partenariat médical avec le CH de Laval, portant sur la réorganisation de 8 spécialités majeures, a permis de poser le cadre d'axes de collaboration et a vocation à être mis en œuvre dans ses divers segments afin de consolider l'offre de soins du territoire. Au-delà du cadre partenarial cité ci-dessus, le projet d'établissement et les diverses évolutions portées par le CHNM s'inspireront des travaux territoriaux déployés : PMSP du GHT ; travaux de la Task force en psychiatrie, organisation territoriale des urgences...

Politique qualité : au CHNM, la Direction des soins de la Qualité et de la Gestion des Risques pilote la démarche qualité sur l'ensemble de l'établissement, en veillant au respect des orientations stratégiques et de la réglementation. L'établissement a été certifié en classement B en 2024.

Qualité et sécurité de vie au Travail : l'établissement favorise la santé et la sécurité au travail. Il investit dans la formation, l'ergonomie et le matériel d'aides techniques. L'établissement s'engage dans le respect de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Il concentre ses actions pour veiller au bon sens du travail, au maintien et à l'évolution des compétences. Les professionnels sont acteurs de l'amélioration continue de leurs conditions de travail.

Le **pôle de formation initiale** adossé au CHNM comporte deux filières : infirmière (IFSI, seul établissement public de formation infirmière en Mayenne) et Aide-soignante (IFAS). En 2025 la capacité totale d'accueil autorisée des instituts est de 320 étudiants-élèves répartis en : 90 pour la filière infirmière (3 promotions) et 50 pour la filière aide-soignante (1 promotion) + 12 places ouvertes aux parcours en apprentissage. Les projets de formation s'appuient sur le nouveau Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales des Pays de la Loire validé en décembre 2022.

L'Hôpital Jules Doitteau de Villaines-la-Juhel est un hôpital local assurant une offre de proximité sur le territoire du Nord Est Mayennais. Membre du GHT de la Mayenne et du Haut-Anjou, l'hôpital assure sur son territoire une offre de soins de proximité, spécialisée dans l'accompagnement et le soin de la personne âgée.

L'Hôpital Jules Doitteau (HJD) est implanté sur la commune de Villaines-la-Juhel (53), au carrefour de la Mayenne, de l'Orne et de la Sarthe.

Depuis le 1^{er} janvier 2022, l'HJD assure l'intérim de direction de l'EHPAD des Avaloirs situé à Pré-en-Pail-Saint-Samson (53). Suite à la fermeture de celui-ci en novembre 2024 pour des problèmes de vétusté, les résidents ont été réorientés sur le CHNM et l'HJD. Le rapprochement juridique de l'EHPAD Pré-en-Pail et de l'Hôpital de Villaines-la-Juhel, est en cours d'instruction pour une mise en œuvre en 2025.

L'HJD a pour ambition d'obtenir le label « hôpital de proximité » : l'établissement ne disposant pas de lit de médecine, il n'a pas pu prétendre à ce label jusqu'à présent. Les prochaines échéances seront ouvertes aux hôpitaux ayant une activité SMR et EHPAD permettant à l'HJD d'envisager cette labélisation.

L'établissement a été certifié en classement B en 2023.

Il participe aux travaux du Contrat Local de Santé de la Communauté de Communes du Mont des Avaloirs. Il est engagé dans un partenariat avec la CPTS de la Communauté de Communes du Mont des Avaloirs.

Il comprend les activités suivantes :

- SMR de 28 lits (mentions gériatrie et polyvalent)
- Un EHPAD de 115 lits
- Un SSIAD de 25 places

Les Ressources Humaines :

- ETP médicaux : 1,10 (mise à disposition du CHNM) + intervention de médecins libéraux
- ETP non médicaux : 139,9
- ETP total : 141

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)

L'établissement, conformément aux Orientations Stratégiques (OS) du PRS, s'inscrit dans la déclinaison des actions suivantes :

OS 1 : La santé dans toutes les politiques favorisant la réduction des inégalités de santé :

- 1/ L'amélioration de la pertinence des modes de prises en charges, des séjours, des actes, des pratiques et des parcours de soins afin d'aboutir à « la bonne intervention de santé, au bon moment, au bon endroit, pour le bon patient » ;
- 2/ L'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins. La gestion des risques associés aux soins doit être renforcée ;
- 3/ La performance des établissements sanitaires en termes de capacitaire et d'organisation par l'ancrage du virage ambulatoire dans les pratiques des établissements de santé ;
- 4/ L'effectivité des coopérations et coordinations territoriales au service des parcours : CLS, CPTS, GCSMS, Pôle Santé ...

OS 2 : Le citoyen, l'utilisateur, acteur de sa santé et de son parcours de santé

- 1/Faire des usagers, de réels partenaires de la qualité de leur prise en charge et de leur accompagnement ;
- 2/Prendre en compte « l'expérience patient » ;
- 3/Améliorer l'information donnée aux usagers sur les enjeux qualité et sécurité ;

OS 3 : Promouvoir collectivement l'autonomie dans une société inclusive

- 1/ Repérer, diagnostiquer, prévenir la perte d'autonomie ou l'aggravation du handicap (à tous les âges de la vie) ;
- 2/ Favoriser les conditions d'un accompagnement global et inclusif qui permettent le libre choix des personnes âgées et/ou vivant avec un handicap ;
- 3/ Favoriser l'accès aux soins et à la prévention des personnes à risques ou en situation de précarité par une approche globale et inclusive coordonnée et territorialisée ;
- 4/ Promouvoir la santé mentale de la population ligérienne et améliorer le parcours de santé des personnes vivant avec un handicap psychique ou avec un trouble psychique.

OS 4 : Accéder aux soins et aux accompagnements utiles et adaptés au bon moment et au bon endroit

OS 5 : Des leviers transversaux pour accompagner le changement

1/ Développer et déployer l'usage du numérique en santé

L'usage effectif de solutions numériques accessibles et opérantes, dans un environnement fiable qui permette l'échange de données entre professionnels, l'interconnaissance et les partages de pratiques

2/ Améliorer l'adéquation des ressources humaines à l'évolution du système de santé

3/ Développer la résilience du système de santé face aux crises

4/ Déployer la stratégie régionale d'investissement au service des enjeux de transformation de l'offre portés par le PRS 2023-2028

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

Enjeux de coopérations et de coordinations territoriales au service des parcours : GHT, CH Laval, CLS, CPTS ...

Accord-cadre de coopération médicale avec le CH Laval

Cellule parcours ordonnancement en lien avec le GHT

Nouvelles pratiques : postes d'IPA....

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

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

Le Projet d'Etablissement 2025-2030 du CHNM est en cours de réécriture. Celui-ci sera présenté aux instances de juin pour une validation définitive aux instances d'octobre 2025.

Le CHNM a engagé en décembre 2024, une démarche structurante et ambitieuse pour l'élaboration de son projet d'établissement.

Cette démarche, qui se veut pédagogique et collaborative, vise à répondre aux attentes de nos usagers, de nos professionnels, de nos partenaires, et plus largement aux enjeux de santé publique, tout en inscrivant notre établissement dans une trajectoire responsable et pérenne.

Une équipe projet a été constituée ainsi qu'un comité de pilotage. Les membres du COPIL ont un rôle déterminant. Véritables ambassadeurs de la démarche, ils ont la responsabilité d'arbitrer les orientations stratégiques proposées et de garantir la cohérence et la pertinence des travaux engagés.

Le Projet d'Etablissement du CHNM sera structuré en huit axes :

- Projet stratégique ;
- Projet médico-soignant ;
- Projet social-RH ;
- Projet immobilier et logistique
- Projet numérique ;
- Projet qualité ;
- Projet des instituts de formation ;
- Projet de gouvernance, management et communication.

Le projet stratégique du CHNM vise à conjuguer continuité, stabilité, et innovation.

Trois enjeux majeurs :

- L'hôpital dans sa mission et dans son territoire.
- L'hôpital dans son projet, dans son évolution, et dans son contexte.
- L'hôpital et ses ressources.

Objectif : consolider l'avenir du CHNM en retrouvant un équilibre financier.

Le projet d'établissement de l'hôpital Jules Doitteau pour la période 2020-2025 a été rédigé avec un souci constant de réalisme (diagnostic stratégique), **d'exhaustivité** (forces en mouvement) **et d'ambitions justifiées et réalistes** (perspectives d'avenir et actions adaptées aux nouvelles réalités).

Le projet médico-soignant, commun au SSR à l'EHPAD et au SSIAD, est construit sur des valeurs et conceptions de soins déjà définies lors du précédent projet de soins : respect, soins individualisés, continuité et sécurité des soins. Il vise à améliorer la qualité des soins et de l'accompagnement et à rendre acteur le patient, le résident et l'usager.

Des thématiques communes sont déclinées de façon transversale tout en tenant compte des spécificités de chaque secteur comme :

- L'évaluation des risques dès l'entrée : chute, errance, escarre, suicide, ... ;
- L'accompagnement des personnes en fin de vie ;
- L'accompagnement des personnes ayant des troubles neurodégénératifs ;
- La prise en soins des personnes douloureuses, ...

Le projet médico soignant socle intègre le projet médico soignant partagé du GHT pour l'ensemble des filières qui le concernent et particulièrement celles relevant du parcours patient : gériatrie, soins palliatifs, télé médecine.

Les objectifs stratégiques du projet social se déclinent en 3 axes :

1. Améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail.
2. Améliorer la qualité de la prise en soins et de l'accompagnement.
3. Améliorer l'attractivité de l'établissement et la fidélisation des agents.

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

CPOM sanitaire : signature du CPOM 2025-2030 au cours du 2^{ème} semestre 2025.

CPOM médico-social : CPOM EHPAD et SSIAD 2023-2027 signé le 7 avril 2023.

Appartenance à une direction commune :

Le CHNM est en direction commune avec l'hôpital de Villaines-La-Juhel depuis le 1^{er} janvier 2011. Toutes les directions sont transversales entre les deux établissements.

Appartenance à un (ou plusieurs) GCS :

Objet : GCS de biologie

Créé en : 2012

Nombre de membres : 3, dont le CH Laval et le CH de Château-Gontier.

Appartenance à une CHT :

Non concerné

Autre forme de coopération (à préciser) :

Membre du GIE IRM 53 associant des partenaires publics et privés (2008)

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

- Charges du compte de résultat principal

Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (n-2) 2023	EPRD (n-1)	RIA 2 (n-1)
Titre I	69 350	70 124	72 666
Titre II	10 047	10 457	10 307
Titre III	9 924	8 980	9 445
Titre IV	4 288	4 998	5 699
Total	93 609	94 560	98 117

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	RIA 2 (n-1)
Titre I	65 330	61 818	65 250
Titre II	5 289	5 239	5 255
Titre III	15 650	15 155	16 891
TOTAL	86 269	82 212	87 396

(Montant par titre en K€)

Commentaires sur la situation budgétaire :

La variation du déficit du budget principal – 7 340 K€ en 2023 et – 10 741K€ s'explique par des aides en trésorerie de 3M€ versée en 2023 en exploitation et de 2.3M€ sur l'investissement. En 2024 les aides en trésorerie étaient à affecter au bilan.

- **Tableau de financement de l'exercice « N » : EPRD 2025 V1**

INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT PREVISIONNELLE (-)	11 631 953,35		CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT PREVISIONNELLE (+)
Titre 1 : Remboursement des dettes financières	1 235 777,34	50 000,00	Titre 1 : Emprunts (<i>cautions</i>)
Titre 2 : Immobilisations	4 466 099,00	2 737 664,52	Titre 2 : Dotations et subventions
Titre 3 : Autres emplois	0,00	933 982,00	Titre 3 : Autres ressources
TOTAL DES EMPLOIS	17 333 829,69	3 721 646,52	TOTAL DES RESSOURCES
APPORT AU FONDS DE ROULEMENT		-13 612 183,17	PRELEVEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT

Indicateurs de performance financière :

CAF 2024 : - 9 271 K€

Taux de marge brute CRPP 2024 : - 10.04%

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

- **Le projet Baudrairie III**, extension du bâtiment principal, qui concrétise l'achèvement de la restructuration de l'offre de soins MCO, SMR et USLD.

Ce projet aidé à hauteur de 12M€ par un financement Ségur, pour un coût total, plan d'équipement inclus, de 18.8M€ a été validé par l'ARS. A ce jour, le projet est au stade de l'APS.

- **Construction d'un nouveau bâtiment pour l'EHPAD** qui regroupera l'offre d'hébergement médico-sociale, avec un capacitaire de 12 places de PASA, 6 d'accueil de jour et 136 lits dont 12 lits d'UPAD et 20 lits en unité de gériatrie.

Le projet est confié à un bailleur social pour un coût 22.5M€ dont 4.9M€ subventions (principalement CD). Une redevance annuelle (environ 1M d'€) sera acquittée par le CH. A ce jour, le projet est au stade de l'APS.

- **Rénovation de l'internat** (finalisation en 2025) pour un coût total de 1.5M€ dont 1.05M€ de subventions (Région, Département, Mayenne Communauté et ARS).

- **Les ressources humaines**

ETP médicaux : 48,68 ETP

- dont médecins (hors anesthésistes) : 39,18
- dont anesthésistes : 1,62
- dont chirurgiens (hors gynécologues-obstétriciens) : 4,45
- dont gynécologues-obstétriciens : 3,43
- dont mise à disposition de l'hôpital Jules Doitteau : 1,10

ETP non médicaux (ETP Rémunéré Moyen 2023) : 1072,88 ETP

- dont personnel adm/éduc/sociaux : 144,64
- dont personnel des services de soins : 749,94
- dont personnel médico-technique : 37,74
- dont personnel technique ouvriers : 136,79
- dont CAE : (Apprentis) 3.77

TOTAL ETP : 1121,56

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

Tension importante sur les recrutements de personnels médicaux ainsi que sur certains métiers non-médicaux : Sage-femme, IDE, IADE et masseurs kinés.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme :

Personnel non médical : 9,01% (hors maternité) et 10,35% (avec maternités)
Personnel médical : 4,71% (hors maternité) et 5,28% (avec maternité)

Taux de turn-over :

Personnel médical : 24,75%
Personnel non médical : 9,27%

Nombre moyen de jours de formation par agent :

Personnel non médical : 1,82 jours
Personnel Médical : 3,85 jours

V – 2) Activité

Données sur le PMSI

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

	2021	2022	2023
Séjours	9 471	9 526	9 927
T2A	25 869 K€	26 161K€	25 754K€

Dernier indice de performance connu : 1.26

Activité en psychiatrie année n-1

Nombre de séjours temps plein : 331

DMS en hospitalisation temps plein : 79.34

Pourcentage de séjours de plus de 90 jours/nombre de séjours total : 26.6%

Nombre de séjours en hospitalisation de jour : 303

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

NB : Mentionner le % ambulatoire

Indicateurs :

CI_A1	Nb de RSA de médecine (HC) : 5443
CI_A2	Nb de RSA de chirurgie (HC) : 959
CI_A3	Nb de RSA d'obstétrique (HC) : 1138
CI_A4	Nb de RSA de médecine (ambulatoire) : 674 soit 11%
CI_A5	Nb de RSA de chirurgie (ambulatoire) : 2109 soit 70.9%
CI_A6	Nb de RSA d'obstétrique (ambulatoire) : 111 soit 9.7%
CI_A7	Nb de séances de chimiothérapie : 0
CI_A8	Nb de séances de radiothérapie : 0
CI_A9	Nb de séances d'hémodialyse : 0
CI_A10	Nb de séances autres : 380
CI_A11	Nb de naissances : 513 dont 8 extra muros
CI_A12	Nb d'actes chirurgicaux : 3336
CI_A13	Nb d'ACTU : ATU 461
CI_A14	Nb d'actes d'endoscopies : 805
CI_A15	Nb minimum de racines de GHM pour 80 % des séjours : 282

SSR - nombre de RHA sur trois ans : 5311

USLD et activités médico-sociales :

- **USLD** : 9298 journées
- **EHPAD** : 32802 journées

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...) :

Taux de fuite importants

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

L'ES n'a pas retrouvé le niveau d'activité global de 2019 (10 780 séjours), 9 660 séjours en 2024

VI - EQUIPEMENTS ET PLATEAU TECHNIQUE

Lits et places installés

SERVICES	Nombre de LITS	Nombre de PLACES
Médecines et médecine cardiologique	90	
Unité d'Hospitalisation de Courte Durée	6	
Unité de surveillance continue	6	
SMR gériatrie et polyvalent	24	
USLD	47	
SMR cardiologie		10
Hôpital de Jour de médecine		3
Chirurgies orthopédique, viscérale et de spécialités	15	
UCAA		14
Gynécologie-obstétrique	17	1
Santé Mentale	83	47
HAD *		12
SSIAD		63
ESA		12
EHPAD et PASA	119	12
TOTAL	412	174

**HAD départementale du CH de Laval*

Plateaux techniques

- Nb de scanners : 1
- Nb d'IRM : 1
- Nb de salles d'intervention chirurgicale : 7 salles de bloc
- Niveau de la maternité : 1

VII - SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts :

- Panel d'offre MCO étendu.
- Adéquation des prises en charge (ambulatoire et patients chroniques).
- Outil de travail moderne, attractif pour les patients et les professionnels.
- Un plateau technique complet.
- Une offre de prise en charge importante et diversifiée en psychiatrie.
- Résultats de certification niveau B.
- Une coopération ville/hôpital qui se met en place
- Système d'information satisfaisant.
- Performance des processus. Développement du dialogue de gestion.

Points de vigilance :

- Perspectives démographiques qui imposent l'ajustement de l'offre
- Activités à conforter et dynamiser.
- des coopérations internes au GHT à conforter
- Offre de prise en charge importante en cours de réorganisation en SSR et EHPAD.
- Tensions sur la démographie médicale.
- Situation financière dégradée.

VIII – LISTE DES DOCUMENTS POUVANT ÊTRE REMIS AU CANDIDAT SUR SA DEMANDE

Les documents suivants sont notamment disponibles : projet d'établissement, CPOM, EPRD, compte financier, règlement intérieur, rapports d'activité...

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Fabienne MAUPAS, Responsable des affaires générales
02 43 08 17 34 - direction@ch-mayenne.fr