

**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**

CHR de Metz-Thionville, qui comprend 3 sites : Mercy (Metz), Bel-Air à Thionville, et le site d'Hayange qui est hôpital de proximité

**Préciser les établissements concernés en cas de direction commune**

CHR de Metz-Thionville  
CH de Briey  
CH de Boulay  
EHPAD de Creutzwald  
Il est à noter qu'un directeur du CHR MT assure l'intérim de direction de l'EPDS de Gorze (SSR, USLD, et EHPAD)

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

I                       II                       III

Centre Hospitalier Régional

**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)*

Non concerné / complément de rémunération lié à la performance

**Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire**

Néant

**Nom - Prénom du Président de CME**

Dr Marie-France OLIERIC, chef du service de gynécologie obstétrique à l'hôpital Bel Air de Thionville

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

Dr Khalifé KHALIFE, cardiologue, premier adjoint au Maire de Metz

**Gouvernance**

**Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique**

- La direction générale est composée du directeur général, du directeur général adjoint, du directeur de cabinet et de la communication, et d'un chargé de mission stratégie et territoires.
- La direction est ensuite organisée en deux pôles :
  - Pôle stratégie et territoire avec 5 directions : direction des affaires médicales, de la recherche et de l'innovation, direction des finances et de la performances, direction des soins, direction des affaires générales, juridiques et qualité, direction de travaux, patrimoine, biomédical, maintenance, environnement et sécurité

- Pôle ressources/supports avec 4 directions : direction des ressources humaines, direction des écoles et coordination des instituts de formation, directions des achats logistiques et hôtellerie, et direction des systèmes d'information.

Le CHR pilote deux GCS dont il est administrateur, GCS Lorraine Nord (Blanchisserie), et le GCS Nord Lorraine (Unité centralisé de production alimentaire UCPA).

Le CHR MT assure l'intérim de la direction de l'EPDS de Gorze via l'un de ses directeurs.

Il est à noter qu'actuellement, il existe deux postes supplémentaires financés par l'ARS pour conduire le projet psychiatrie Lorraine Nord, et plus particulièrement les aspects architecturaux, avec un ingénieur travaux (temps plein), et un directeur de projet (mi-temps) rattaché au CHR et intervenant sur le site du CH de Jury.

## **Composition du directoire**

### **CHR de Metz-Thionville :**

#### **Membres de droit :**

Mme Marie-Odile SAILLARD, Directrice générale : Présidente du Directoire

Dr Marie-France OLIERIC, Présidente de la CME : Vice-présidente du Directoire

Mme Sabine MENAI-MANGENOT, Présidente de la Commission des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-Technique

#### **Membres nommés par le Directeur :**

Dr Noël BLETTNER, Vice-président de la CME, Chef du Pôle gériatrie-gérontologie

Dr Thomas SERRADORI, Chef du Pôle chirurgie, appareil digestif, urologie, néphrologie

Dr Sébastien GETTE, Chef du service de réanimation polyvalente - unité de soins continus

Dr Grégory RONDELOT, Chef du Pôle médico-technique

Dr Philippe ALARCON, Chef du service d'accueil des urgences - service mobile des urgences et de réanimation de l'hôpital Bel Air - Thionville

Mme Valérie ROMAND, Cadre supérieur de santé, adjointe au Directeur des soins, chargée de mission

## **Pôle médicaux et médicotechniques**

### **CHR de Metz-Thionville :**

- Pôle mère – enfant
- Pôle traumatologie appareil locomoteur
- Pôle tête cou chirurgie plastique-chirurgie des brûlés
- Pôle médico-chirurgical, appareil digestif, hépatologie, pathologie néphro-urologique, endocrinologie et chirurgie digestive, thoracique et endocrinienne
- Pôle anesthésie-réanimation
- Pôle Cancérologie Hématologie Pneumologie
- Pôle urgences, médecine polyvalente, justice et précarité
- Pôle Maladies cardio-vasculaire, neurologiques et dermatologiques
- Pôle Gériatrie, gériatrie, personnes âgées
- Pôle santé mentale
- Pôle imagerie
- Pôle territorial des grands brûlés
- Pôle de chirurgie cardiaque et vasculaire

### **CH de Briey :**

- Pôle urgences, femmes-mères-enfants
- Pôle médecine, SSR, EHPAD
- Pôle bloc, anesthésie, chirurgie
- Pôle psychiatrie
- Pôle support clinique

**CH de Boulay :**

- Service médecine polyvalente
- Service de soins de Suite et de Réadaptation (SSR) polyvalent
- Unité de Soins de Longue Durée (USLD)

**Description de la contractualisation interne**

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

### Périmètre de management et de responsabilité

- **Direction commune :**
  - CHR de Metz-Thionville
  - CH de Briey
  - CH de Boulay
  - EHPAD de Creutzwald
- **GCS de moyens, mutualisation**
  - GCS Lorraine Nord (blanchisserie)
  - GCS système d'information et Nord Lorraine (UCPA)
- **Le CHR de Metz-Thionville est l'établissement support du GHT de Lorraine Nord constitué de :**
  - CHR de Metz-Thionville
  - CH de Boulay
  - CH de Briey
  - CH de Jury
  - CH de Lorquin
  - EPDS de Gorze
  - Membre associé : HIA Legouest à Metz

Dans le cadre du GHT, des avancées majeures ont été mises en œuvre ou sont en cours avec :

- La mise en place d'un laboratoire commun au GHT de Lorraine Nord en 2022
- Les collaborations civilo-militaires entre le CHR et l'HIA Legouest (membre associé du GHT) avec notamment la mise en place d'un pôle commun de SSR sur le site de l'HIA Legouest
- La mutualisation des équipes système d'information et des équipes achats au sein du GHT
- La mise en œuvre du projet de réorganisation de l'offre de psychiatrie de Lorraine nord en lien avec les CH de Jury et de Lorquin, spécialisés en psychiatrie

### Les infrastructures

- **Hôpital XX (XX lits et places MCO - Urgence – HAD)**
  - XX
- **Hôpital de XX : (XX lits Médecine, SSR, USLD et une antenne SMUR): hôpital de proximité**
  - X.

### Une situation financière (base CF 2021 et EPRD 2022)

- **CHR de Metz-Thionville :**
  - Résultat consolidé 2021 : 28 733 079 €
  - Résultat prévisionnel 2022 : -1 886 452 €
  - Marge brute hors aides 2022 : 18 082 226 €
  - Taux marge brute hors aides 2022 : 3,04%
  - CAF nette 2022 : 14 477 558 €
  - Trésorerie 2022 : 111 023 608 €
  - Immobilisations 2022 : 32 903 915 €
  - Taux d'investissements courants 2022 : 4,41%
  - Emprunts 2022 : 155 484 €
- **CH de Briey :**
  - Résultat consolidé 2021 : -1 593 463 €
  - Résultat prévisionnel 2022 : -1 682 637 €
  - Marge brute hors aides 2022 : 267 161 €
  - Taux marge brute hors aides 2022 : 0,43%
  - CAF nette 2022 : -2 292 208 €
  - Trésorerie 2022 : 711 930 €

- Immobilisations 2022 : 1 988 497 €
- Taux d'investissements courants 2022 : 3,19%
- Emprunts 2022 :

- **CH de Boulay :**

- Résultat consolidé 2021 : 1 122 170 €
- Résultat consolidé 2022 : -337 339 €
- Marge brute hors aides 2022 : 288 971 €
- Taux marge brute hors aides 2022 : 1,96%
- CAF nette 2022 : -377 305 €
- Trésorerie 2022 : NR
- Immobilisations 2022 : 1 098 304 €
- Taux d'investissements courants 2022 : 7,46%
- Emprunts 2022 : 1 000 000 €

- **Points de fragilité des trois établissements**

- CHR de Metz-Thionville : Tensions sur les effectifs médicaux et paramédicaux, renforcées en contexte post phase aigüe de pandémie COVID, supérieures aux établissements équivalents, en particulier du fait de la proximité du Luxembourg (et dans une moindre mesure de la Belgique) ; le site de Thionville est particulièrement touché.
- CH de Briey : Tensions sur les effectifs médicaux et paramédicaux, vétusté des locaux qui ne sont plus conformes aux standards de prise en charge actuelle (absence de sanitaires individuels dans les chambres, présence d'amiante, mise aux normes de sécurité à mener), difficultés financières depuis plusieurs années (déficits budgétaires et difficultés de trésorerie)
- CH de Boulay : Tensions sur les effectifs plus particulièrement médicaux

- **Points positifs**

- CHR : Situation financière favorable, établissement neuf sur le site de Mercy (hôpital + pôle mère-enfants), perspective d'universitarisation de l'établissement
- CH de Briey : Octroi d'une aide de 20M€ dans le cadre du Ségur investissement pour restructurer l'établissement
- Pilotage du projet de réorganisation de l'offre de psychiatrie de Lorraine nord en lien avec les CH de Jury et de Lorquin, spécialisés en psychiatrie, bénéficiant d'un soutien financier Ségur de 32 M €
- Premier SAS expérimenté dans la région.

**Des pôles forts d'activité et de recours pour la Moselle : réanimation, médecine nucléaire, chirurgie cardiaque**

- XX
- XX

**Les enjeux**

- Pour l'ensemble des établissements de la direction commune :

Il y a un fort enjeu d'attractivité en matière de ressources humaines en santé, compte tenu des nombreux postes vacants et des difficultés fortes en matière de recrutement. Il s'agit notamment de déployer le plan d'attractivité pour le GHT6 en cours de finalisation avec l'ARS, qui bénéficie d'un soutien à hauteur d'1M€. Ce plan d'attractivité identifie des filières prioritaires comme la filière urgences ou psychiatrie, avec la nécessité d'avoir une action renforcée sur le territoire du Thionvillois plus impactée par les difficultés de recrutement, notamment du fait de la proximité avec le Luxembourg.

Le travail d'amélioration de la qualité de vie au travail devra être poursuivi, et renforcé avec les partenaires sociaux pour identifier tous les leviers d'attractivité possibles pour maintenir les effectifs et en attirer de nouveau.

Il est nécessaire de renforcer encore la collaboration avec les acteurs de la ville pour fluidifier encore plus le parcours patient.

Dans ce cadre, un travail s'amorce par le CHR de Metz-Thionville qui a été désigné pour porter le dispositif d'admission directe des personnes âgées, la filière personnes âgées nécessite une plus forte structuration à tous les niveaux. Tant en interne CHR, qu'avec les autres acteurs de santé de la

Moselle dont les professionnels libéraux. Ce travail permettra la réalisation d'un diagnostic, qui devra être partagé avec les EHPAD, ces derniers devront également être associés à la démarche globale. La filière soins à domicile ne devra pas être négligé.

Le projet médical du GHT est en cours d'actualisation et devra intégrer les évolutions en cours (notamment psychiatrie Lorraine Nord, restructuration du CH de Briey, les projets en lien avec les deux hôpitaux de proximité, le SDI du site de Bel Air, les évolutions en cours concernant l'activité d'HAD...). Ce projet médical devra permettre une déclinaison opérationnelle des filières de soins avec une gradation des soins lisible pour le citoyen, et qui devra s'articuler avec les autres opérateurs notamment établissements privés.

- CHR Metz-Thionville : Outre le volet ressources humaines en santé, les enjeux portent sur la PDSES, l'organisation de la filière urgences en difficulté actuellement, la poursuite des travaux du SAS avec les partenaires libéraux, le schéma directeur du site de Thionville, la consolidation de l'offre du site d'Hayange et de son rôle d'hôpital de proximité, l'ouverture vers la ville et le lien à renforcer avec les professionnels libéraux, les enjeux d'universitarisation de l'établissement. Sur ce dernier, il sera attendu le renforcement des liens avec le CHRU de Nancy et d'identifier tous les leviers de réussite pour aboutir à un cadre de travail d'échange serein et fluide. Poursuite du partenariat avec l'Hôpital d'Instruction des Armées Legouest et de poursuivre le travail de complémentarité engagée depuis plusieurs années, avec des filières communes.
- CH de Briey : cet établissement rencontre depuis plusieurs années des difficultés en termes d'attractivité tant en ressources humaines qu'en activité, avec une situation financière fortement dégradée (la garantie financière a limité ces difficultés notamment en 2022). Des orientations stratégiques ont été validées fin 2022 et présentées en janvier 2022 pour renforcer l'activité de l'établissement, et aboutir à une trajectoire financière équilibrée pour inscrire l'établissement dans une évolution durable. Ce travail s'accompagne d'une évolution de l'offre de soins et de travaux de réflexions sur les aspects architecturaux. Ces travaux doivent finalisés définitivement au 1<sup>er</sup> semestre 2023 pour relancer l'attractivité et l'activité de l'établissement. Il doit également s'inscrire pleinement dans son environnement, et renforcer ses liens avec les professionnels libéraux qui sont fragile. L'établissement doit retrouver la confiance des citoyens et des professionnels de santé. Les liens avec les élus seront particulièrement à soigner dans le cadre de ces travaux.
- Hôpital de Boulay : maintenir une trajectoire financière équilibrée et définir le projet en tant qu'hôpital de proximité (gouvernance, parcours de soins, gouvernance en lien avec les professionnels libéraux, partenariats pour l'accès aux différents plateaux techniques...)

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

Lamia HIMER, Déléguée Territoriale de Moselle – [ars-grandest-dt57-delegue@ars.sante.fr](mailto:ars-grandest-dt57-delegue@ars.sante.fr)

**Personne à contacter à l'agence régionale de santé**

Lamia HIMER, Déléguée Territoriale de Moselle – [ars-grandest-dt57-delegue@ars.sante.fr](mailto:ars-grandest-dt57-delegue@ars.sante.fr)

## PROFIL DU CANDIDAT

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

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

#### Expérience professionnelle appréciée

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

- Expérience préalable de chef d'établissement nécessaire.
- Conduite de projets de coopération entre établissements de santé
- Mise en œuvre de projets médicaux et médico-sociaux structurants
- Expérience en terme d'accompagnement au changement
- Conduite du dialogue social
- Conduite de plans d'actions de restructuration
- Une expérience préalable dans un CHU et/ou une bonne connaissance des processus hospitalo-universitaires serait un plus dans le contexte d'universitarisation du CHR

Le Directeur possède une expérience en direction commune d'établissement.

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

- Connaissances approfondies dans le domaine de la santé publique et bonne connaissance de l'organisation du système de santé dans son ensemble,
- Connaissance du domaine de la psychiatrie et de la santé mentale,
- Connaissance des politiques et des prises en charge médico-sociales,
- Connaissances sur les déterminants liés au vieillissement de la population, de la perte d'autonomie et des conditions de prise en charge médicale et sociale dans un cadre territorial ;
- Techniques de conduite du changement (Ouverture à l'innovation organisationnelle et technologique), de gestion de projets et de programmes (notamment de projets de restructuration ou de coopération), de négociation et de gestion de conflits.
- Connaissance du fonctionnement institutionnel

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

- Avoir une vision stratégique des évolutions du système de santé et savoir positionner l'établissement en matière de coopérations territoriales en faisant preuve de qualités visant au consensus et à la fédération,
- Savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement et d'analyse,
- Savoir expliquer la stratégie, la faire partager et en définir les implications et les déclinaisons,
- Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes,
- Savoir adapter son établissement aux contraintes financières dans un objectif de maintien de la qualité de prestation et des conditions de vie au travail des agents,
- Savoir gérer les situations d'incidents ou de crise (pouvant mettre en danger les usagers).

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

#### Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants

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

Les coopérations territoriales devront être accentuées notamment avec les autres opérateurs de soins, tant les autres établissements MCO que les établissements d'aval en médecine, SSR et USLD. L'ouverture sur la ville sera renforcée avec l'identification pour les acteurs de la ville de liens directs avec les praticiens des établissements pour favoriser les parcours d'admission directes et les redondances d'examen lorsqu'ils sont déjà effectués par la ville.

Concernant le GHT, il sera nécessaire d'engager une réflexion sur un resserrement des liens entre les établissements du GHT déjà bien engagé, notamment en termes de filières médicales (équipes partagées urgence, gynécologie...) et soignantes, en termes de mutualisation (ressources humaines par ex), de politique de ressources humaines commune (GPEC, recrutements en commun...), en termes de complémentarité. Il s'agira également de définir un nouveau projet médical et soignant partagé ambitieux au moment de sa révision qui intégrera l'ensemble des travaux qui auront eu lieu à l'échelle de chaque établissement et dans le cadre des travaux communs du GHT.

Les travaux relatifs au projet de la psychiatrie Lorraine Nord devront être poursuivis, en reprenant les discussions avec l'établissement CLINEA de Thionville, et en intégrant le CH de Briey. Des discussions seront nécessaires également avec le CPN de Laxou compte tenu de la pénurie de psychiatres et de pédopsychiatres. L'hôpital de Mont-Saint-Martin devra être associé également.

Le pilotage de l'ensemble de ces travaux continuera d'être confiés au CHR de Metz-Thionville.

Enjeu de modernisation du site du CHR MT de Thionville, ainsi que le CH de Briey.

Engagement de réflexions pour la modernisation des EHPAD du CHR MT en lien avec l'ARS et le CD57.

Des travaux de modernisation des IFSI sont également engagés.

Les trajectoires financières continueront de faire l'objet d'un suivi renforcé.

La stratégie en ressources humaines en santé est majeure afin de redonner des perspectives solides aux différents établissements et plus particulièrement le CHR qui connaît des difficultés de recrutement et d'attractivité qui s'est accéléré en post-covid et qui le fragilise grandement pour le maintien des activités. Il s'agira de pouvoir rouvrir les lits fermés notamment sur la filière rééducation dont les besoins sont importants. Le plan d'attractivité GHT 6 contribuera à renforcer l'attractivité des métiers et des différents établissements, sans négliger la qualité de vie au travail. Il sera également utile de travailler à redonner une image plus positive des établissements, dont certains, notamment le CHR MT ont fait l'objet de médiatisation qui a pu altérer la confiance dans ses établissements des professionnels voire des citoyens.

Une communication renforcée, tant en interne qu'en externe devra être mise en place, bien que les actions de communication externes sont déjà nombreuses.

- **Renforcer les coopérations déjà engagées avec les autres établissements sanitaires de la zone d'implantation 6 (ZI6) pour consolider les filières de soins, et poursuivre les coopérations avec les autres établissements de Moselle**

- Travaux en cours sur l'HAD, l'admission directe des personnes âgées, sur la gestion des lits territorialisée.
- Poursuite des travaux du SAS avec la définition d'une gouvernance partagée et de la forme juridique du SAS. Il est nécessaire de renforcer l'utilisation de la plateforme SAS, et le renforcement des effecteurs et des filières de soins programmés.
- Il s'agira également de réfléchir à la suite à donner à la coordination inter-GHT qui a été confiée par l'ARS pendant la phase aigüe de la crise sanitaire qui a permis une très bonne collaboration entre l'ensemble des établissements quel que soit leurs statuts, et a permis une répartition d'activité entre tous les opérateurs.

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

Cf. (Page 1 Gouvernance)

- **Externe**

- GHT

- Mise en place d'une dynamique de développement de démarches conjointes en matière de ressources humaines pour renforcer l'attractivité sur les

établissements et le territoire : coordination des recrutements au sein du GHT, mise en place de parcours professionnels à l'échelle du GHT.

- Mise en place d'une dynamique commune en matière de démarche qualité notamment en prévision d'une certification commune.
- Poursuivre la construction des filières de prises en charge : urgences, pédiatrie et néonatalogie, gynécologie, gériatrie...

- Inter GHT

Contribuer à renforcer les complémentarités entre GHT, et les articulations notamment avec les filières de recours, la coordination entre les territoires et à l'échelle de la Moselle

- Projet psychiatrie Lorraine Nord :

Poursuivre le pilotage de la déclinaison de ce projet dans toutes ses composantes, en élargissant la réflexion avec le CH de Briey et le CPN de Laxou sur le volet des personnels médicaux pour engager les partages et modalités d'articulation et de coopération pour maintenir l'accès à la santé mentale et la psychiatrie sur l'ensemble des différents territoires

- CPTS

Renforcer la coopération avec les CPTS des différents territoires, et le cas échéant participer à la gouvernance des CPTS

- Contrat local de santé et contrat local de santé mentale

Poursuivre la participation aux dynamiques de contractualisation en lien avec les collectivités territoriales concernées, également lorsque d'une dynamique concernant la formalisation d'un contrat local de santé mentale est engagée, et participer aux nouvelles contractualisations le cas échéant (territoire de Boulay non pourvu en CLS actuellement, mais réflexion en cours)

- Démarche d'universitarisation du CHR Metz-Thionville en lien avec le CHRU de Nancy et la faculté de médecine. Une mission externe IGAS-IGESR a été demandée par les ministres et permettra d'identifier les freins rencontrés et d'identifier les leviers de réussite de la démarche. Il appartient au directeur général, dans ce contexte, de renforcer les liens avec le CHRU de Nancy et de développer des relations de travail en confiance.

- **Interne**

- Déploiement d'une politique commune aux établissements gérés dans le cadre de la direction commune (politique Ressources humaines commune médicale, soignante, formations, logistique...)
- Poursuivre les actions de mise en commun des moyens logistiques
- Mettre en place une communication active envers les professionnels des établissements notamment lors

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

- Garant de la stratégie générale de l'établissement élaborée dans le cadre institutionnel (conseil de surveillance, commission médicale d'établissement, instances syndicales), dans un objectif de qualité des soins, d'innovation, et de maîtrise des ressources.
- Supervision de la politique d'investissement et d'équipement de l'établissement, de la mise en œuvre des outils informatiques et logistiques supports à la réalisation de l'activité de l'établissement.
- Poursuite d'un dialogue social interne de qualité sur tous les établissements.
- Relations fréquentes avec les partenaires institutionnels, l'ARS, le CD, la CPAM, la Préfecture, les forces de sécurité intérieure,
- Lien avec les élus, les professionnels de santé libéraux, les autres offreurs de soins
- Pilotage resserré des ressources financières et humaines de l'établissement, avec une forte dimension communication et qualité de vie au travail :
  - ➔ Concernant les ressources humaines : difficultés de recrutement importantes, tant concernant l'effectif médical, que les soignants.
  - ➔ Finances : Une trajectoire financière pour le CHR MT saine mais qui tend à se fragiliser et qui nécessite de maintenir tous les efforts d'efficience médico-économiques en travaillant sur les organisations pour permettre également l'amélioration de la qualité des prises en charge et sur le développement et le maintien d'activité. Le niveau de trésorerie est satisfaisant.

L'établissement est par ailleurs bénéficiaire d'une aide de 87M€ dans le cadre du volet « assainissement financier » du Ségur.

### **Principaux projets à conduire**

- Refondation du CH de Briey : évolution de l'offre et projet architectural
- SDI du CHR MT site de Thionville
- Finalisation de la démarche hôpital de proximité du CH de Boulay
- Consolidation de l'offre du site d'Hayange du CHR MT en lien avec la démarche d'hôpital de proximité
- Finaliser le partenariat avec l'HAD messine pour maintenir sur l'ensemble de l'axe Metz/Thionville une offre d'HAD polyvalente et obstétricale
- Déploiement du parcours admission directes personnes âgées sur la ZI 6
- Déploiement du plan d'attractivité ressources humaines en santé
- Finalisation du projet SAS, notamment forme juridique et gouvernance
- Poursuite du projet psychiatrie Lorraine Nord
- Démarche d'universitarisation du CHR MT
- Modernisation des EHPAD du CHR

### **Focus sur la démarche d'universitarisation**

Le CHR Metz-Thionville et le CHRU de Nancy ont initié depuis plusieurs années, avec l'Université de Lorraine, une démarche de rapprochement devant permettre l'universitarisation du CHR. Celle-ci s'est traduite par trois conventions successives entre le CHR le CHRU et l'Université, en 2011, 2014 et 2019, dans le cadre desquelles des actions ont été réalisées mais sans aboutir à une dynamique conjointe.

Cette démarche d'universitarisation s'inscrit dans la volonté de rapprocher un pôle de recherche régional majeur d'un établissement hospitalier de grande taille, desservant le plus important bassin de population du périmètre des quatre départements lorrains (Vosges, Meuse, Moselle, Meurthe et Moselle), et de créer un pôle hospitalo-universitaire d'envergure européenne, d'autant plus pertinent dans le contexte de concurrence transfrontalière offensive.

Dans cette démarche, les parties prenantes mettent aussi en avant la démographie médicale en Moselle, inférieure à la moyenne nationale, justifiant un investissement massif dans la formation de jeunes médecins.

Il appartiendra au Directeur général du CHR, le cas échéant avec l'appui d'une mission externe, de conduire les différentes étapes qui seront définies pour l'universitarisation du CHR de Metz-Thionville.

## 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 régionale axée sur 10 parcours et 8 priorités :

- Parcours « Personnes âgées »
- Parcours « Personnes en situation de handicap » dont virage inclusif et 3e plan autisme
- Parcours « Santé des enfants et des adolescents »
- Parcours « Personne en situation sociale fragile » - PRAPS y compris soins aux détenus
- Parcours « Santé mentale »
- Parcours « Maladies chroniques »
- Parcours « Patients atteints de cancer »
- Parcours « Maladies neuro cardiovasculaires / AVC »
- Parcours « Maladies neurodégénératives »
- Parcours « Maladies rares et génétique »
- Prévention / promotion de la santé et lutte contre les addictions
- Soins et hôpitaux de proximité ; articulation ville-hôpital
- Ressources humaines en santé
- Virage ambulatoire, gradation de l'offre et soins spécialisés
- Innovations et e-santé
- ORSAN (situations exceptionnelles)
- Qualité et pertinence des soins
- Coopération transfrontalière

Ce PRS fera l'objet d'une actualisation avant le 1<sup>er</sup> novembre 2023.

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

Le [Projet médical et de soins partagé du GHT de Lorraine Nord](#) tient compte de ces priorités territoriales pour améliorer les filières de prises en charge.

L'établissement est impliqué dans la mise en œuvre du PRS dont les parcours prioritaires suivants ont été identifiés :

- Parcours « Santé Mentale »
- Parcours « Personnes en situation de handicap »
- Parcours « Personnes en situation sociale fragile »
- Parcours « Urgence »
- Parcours « Santé des enfants et des adolescents »
- Parcours « Patients atteints de cancer »

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

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

#### **PROJET MEDICAL ET DE SOINS PARTAGE DU TERRITOIRE (PMSP)**

- Validé en 2017
- 13 filières et projets avec déclinaison d'objectifs définis sur la base d'un état des lieux et diagnostic partagé qui constitue la feuille de route de la mise en œuvre du GHT
- Relation avec la médecine de ville sur les urgences et les soins programmés
- Mutualisation des équipes système d'information et achats

#### **PROJET D'ETABLISSEMENT**

- Les nouveaux projets d'établissement, médico-soignants et sociaux

### **Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens**

#### **CHR de Metz-Thionville :**

CPOM sanitaire socle signé le 19 décembre 2018 pour la période 2018-2023 et auquel sont intégrés à ce jour 58 avenants.

#### **CH de Briey :**

CPOM sanitaire socle signé le 19 décembre 2018 pour la période 2018-2023 et auquel sont intégrés à ce jour 26 avenants.

#### **CH de Boulay :**

CPOM sanitaire socle signé le 19 décembre 2018 pour la période 2018-2023 et auquel sont intégrés à ce jour 4 avenants.

### **Appartenance à une direction commune**

Objet : Direction commune

Créé le : 20 décembre 2017

Nombre de membres : 4 (CHR de Metz-Thionville, CH de Briey, CH de Boulay et EHPAD de Creutzwald)

### **Appartenance à un (ou plusieurs) GCS**

Objet : GCS système d'information Nord Lorraine

Créé en 2017

Nombre de membres :

Objet : GCS Nord Lorraine

Créé en 2017

Nombre de membres :

### **Appartenance au GHT de Lorraine Nord**

Créé le : 24 juin 2016

Etablissement concernés :

- CHR de Metz-Thionville
- CH de Boulay
- CH de Briey
- CH de Jury
- CH de Lorquin
- EPDS de Gorze
- Membre associé : HIA Legouest à Metz

### **Autre forme de coopération (à préciser)**

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

- **Charges et produits du compte de résultat principal**

*Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire (Montant par titre en M€)*

CHR de Metz-Thionville		
DEPENSES	EPRD 2022	CF 2021
Titre I	342 449 400	337 339 744
Titre II	135 518 500	148 316 697
Titre III	72 438 100	67 831 399
Titre IV	50 209 671	63 909 069
<b>Total</b>	<b>600 615 671</b>	<b>617 396 909</b>
RECETTES	EPRD 2022	CF 2021
Titre I	454 602 499	479 378 112
Titre II	81 428 100	82 820 091
Titre III	62 698 620	83 591 233
<b>Total</b>	<b>598 729 219</b>	<b>645 789 437</b>
RESULTAT	EPRD 2022	CF 2021
CRPP	-1 886 452	28 392 528

CH de Briey		
DEPENSES	EPRD 2022	CF 2021
Titre I	40 593 618	40 006 516
Titre II	7 855 581	6 210 652
Titre III	6 710 039	6 786 656
Titre IV	2 676 205	3 261 814
<b>Total</b>	<b>57 835 444</b>	<b>56 265 638</b>
RECETTES	EPRD 2022	CF 2021
Titre I	43 721 950	44 478 280
Titre II	5 200 169	5 076 829
Titre III	7 230 688	5 320 694
<b>Total</b>	<b>56 152 807</b>	<b>54 875 803</b>
RESULTAT	EPRD 2022	CF 2021
CRPP	-1 682 637	-1 389 834

CH de Boulay		
DEPENSES	EPRD 2022	CF 2021
Titre I	6 925 900	6 090 314
Titre II	1 061 900	793 199
Titre III	1 062 800	1 224 593
Titre IV	531 000	524 922
<b>Total</b>	<b>9 581 600</b>	<b>8 633 028</b>
RECETTES	EPRD 2022	CF 2021
Titre I	7 049 494	7 493 990
Titre II	408 000	405 146
Titre III	1 841 567	1 809 341
<b>Total</b>	<b>9 299 061</b>	<b>9 708 477</b>
RESULTAT	EPRD 2022	CF 2021
CRPP	-282 539	1 075 449

### Commentaires sur la situation budgétaire

#### Eléments constitutifs du résultat comptable 2021

#### Enjeux pour l'établissement :

CHR de Metz-Thionville : Situation financière favorable

CH de Briey : Mettre en œuvre les pistes d'évolution de l'offre de soins afin d'améliorer l'activité et les résultats financiers de la structure (conditionné aux recrutements de personnels).

▪ **Tableau de financement de l'exercice 2021**

Dépenses	CHR de Metz-Thionville	CH de Briey	CH de Boulay
MONTANT DES INVESTISSEMENTS			
REMBOURSEMENT DE LA DETTE			

Recettes	CHR de Metz-Thionville	CH de Briey	CH de Boulay
MONTANT DES EMPRUNTS			
MONTANT DES AMORTISSEMENTS			
MONTANT DES PROVISIONS			
AUTRES			

▪ **Indicateurs de performance financière**

	CHR de Metz-Thionville	CH de Briey	CH de Boulay
Taux de marge brute 2020			
Taux de marge brute 2021	10,90%	0,70%	15,70%
CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) 2020			
CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) 2021	49 421 218	-802 818	891 459
Durée apparente de la dette 2020	5,08	-7,50	4,47
Durée apparente de la dette 2021	3,83	-18,07	3,57

▪ **Programmes structurants d'investissement en cours et en programmé pour les trois prochaines années**

CHR de Metz-Thionville :

Schéma Directeur Immobilier (SDI) de l'hôpital Bel Air à Thionville (projet de restructuration globale/rénovation de l'établissement)

CH de Briey :

Restructuration globale de l'établissement (financé sur les crédits Ségur investissement à hauteur de 20 M€). Trois scénarios immobiliers en cours d'étude (reconstruction, restructuration/rénovation ou projet mixte).

▪ **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE 2021)

**CHR de Metz-Thionville :**

ETP médicaux (hors internes): 438 ETP

- dont spécialités médicales : 282,49 ETP (dont 6,11 ETP de médecins généralistes et 48,05 ETP anesthésistes)

- dont spécialités chirurgicales : 86,05 ETP (dont 27,32 ETP de gynécologues-obstétriciens)

- dont odontologistes : 9,31 ETP

- dont pharmaciens : 27,08 ETP

ETP non médicaux :

- dont personnels des services de soins : 2 900,59 ETP

- dont personnels hors services de soins : 693,34 ETP

**CH de Briey :**ETP médicaux (hors internes): 35,68 ETP

- dont spécialités médicales : 19,27 ETP (dont 2,91 ETP de médecins généralistes et 3,10 ETP anesthésistes)
- dont spécialités chirurgicales : 6,41 ETP (dont 3,60 ETP de gynécologues-obstétriciens)
- dont odontologistes : Néant
- dont pharmaciens : 2,90 ETP

ETP non médicaux :

- dont personnels des services de soins : 355,94 ETP
- dont personnels hors services de soins : 82,81 ETP

**CH de Boulay :**ETP médicaux (hors internes): 5,38 ETP

- dont spécialités médicales : 4,78 ETP
- dont pharmaciens : 0,60 ETP

ETP non médicaux :

- dont personnels des services de soins : 102,86 ETP
- dont personnels hors services de soins : 15,20 ETP

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

Tensions importantes sur les effectifs médicaux et paramédicaux et difficultés importantes à recruter pour tous les établissements du GHT de Lorraine nord, accrue par la proximité avec le Luxembourg et la Belgique qui proposent des conditions salariales plus attractives.

Ces difficultés génèrent des fermetures de lits voir de services et des difficultés à assurer la 2ème ligne de SMUR sur les sites d'urgences du CHR de Metz-Thionville.

Un plan d'attractivité RH a été élaboré par le CHR pour y remédier.

**Quelques indicateurs de RH (source bilan social)**

Taux d'absentéisme CH XX : XX %

Taux d'absentéisme CH de XX : XX%

**V – 2) Activité**▪ **Données sur le PMSI**

CH XX	2019	2020	2021
Volume d'activité (nombre de séjours T2A MCO)			
Valorisation de l'activité (montants recettes T2A MCO)			
IPDMS			
CAS - X - Médecine			
CAS - S - Séances			
CAS - C - Chirurgie			
CAS - K - Peu Invasif			
CAS - O - Obstétrique			
CAS - N - Nouveau-nés			

▪ **Activité en psychiatrie**

CH XX	2019	2020	2021
Nombre de séjours en hospitalisation à temps plein			
DMS en hospitalisation à temps plein			
Nombre de séjours à temps partiel			

CHS XX	2019	2020	2021
Nombre de séjours en hospitalisation à temps plein			
DMS en hospitalisation à temps plein			
Nombre de séjours à temps partiel			

▪ **Activité d'hospitalisation année 2021** (Activité globale - Source PMSI)

Indicateurs	CH XX	CHS XX
CI_A1 Nb de RSA de médecine (HC)		
CI_A2 Nb de RSA de chirurgie (HC)		
CI_A3 Nb de RSA d'obstétrique (HC)		
CI_A4 Nb de RSA de médecine (ambulatoire)		
CI_A5 Nb de RSA de chirurgie (ambulatoire)		
CI_A6 Nb de RSA d'obstétrique (ambulatoire)		
CI_A7 Nb de séances de chimiothérapie		
CI_A8 Nb de séances de radiothérapie		
CI_A9 Nb de séances d'hémodialyse		
CI_A10 Nb de séances autres		
CI_A11 Nb de naissances		
CI_A12 Nb d'actes chirurgicaux		
CI_A13 Nb d'ACTU		
CI_A14 Nb d'actes d'endoscopies		
CI_A15 Nb minimum de racines de GHM pour 80 % des séjours		
SSR Nb de RHA sur trois ans		

**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...).**

Deux établissements privés (UNEOS et Hôpital Clinique Claude Bernard, groupe ELSAN) sont implantés dans le territoire et sont en concurrence avec le CHR Metz-Thionville

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

--

## VI- EQUIPEMENTS ET PLATEAU TECHNIQUE

### ▪ Lits et places installés – (Source SAE 2021)

Indicateurs		CHR de Metz-Thionville	CH de Briey	CH de Boulay
CI_AC1	Nb de lits installés en médecine	756	84	20
CI_AC2	- dont lits de soins intensifs	36	0	0
CI_AC3	- dont lits de surveillance continue	16	0	0
CI_AC4	- dont lits de réanimation	44	0	0
CI_AC5	Nb de places installées en médecine	59	6	0
CI_AC6	Nb de lits installés en chirurgie	206	12	0
CI_AC7	Nb de places installées en chirurgie	51	13	0
CI_AC8	Nb de lits installés en obstétrique	115	18	0
CI_AC9	Nb de places installées en obstétrique	13	0	0

### ▪ Plateaux techniques – (Source SAE 2021)

Indicateurs		CHR de Metz-Thionville	CH de Briey	CH de Boulay
CI_E1	Nb de scanners	4	1	0
CI_E2	Nb d'IRM	4	2	0
CI_E3	Nb de TEP-SCAN	2	0	0
CI_E4	Nb de tables de coronarographie		0	0
CI_E5	Nb de salles d'intervention chirurgicale	25	3	0
CI_E6	Niveau de la maternité	2	1	Néant

## VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

### POINTS FORTS

Situation financière satisfaisante pour le CHR Metz-Thionville  
Equipes médicales dynamiques  
Territoire dynamique

### POINTS d'AMELIORATION

Situation financière plus délicate pour les autres établissements de la direction commune, notamment le CH de Briey  
Tensions en termes de ressources humaines pénalisant un redémarrage de l'activité  
Relations avec le CHRU de Nancy à relancer dans un climat apaisé  
Complémentarités qui pourraient être réfléchies avec les établissements privés (chirurgie cardiaque, permanence des soins...)

## 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, EPRD, Tableaux IDAHO du compte financier, Rapport de la chambre régionale des comptes

### Personne à contacter pour la communication de ces documents

Lamia HIMER, Déléguée Territoriale de Moselle – [ars-grandest-dt57-delegue@ars.sante.fr](mailto:ars-grandest-dt57-delegue@ars.sante.fr)

Le directeur général de l'ARS Grand Est