

**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 d'Hazebrouck

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

Cotation de 3 pour les DH classe exceptionnelle

Cotation de 3 pour les DH classe normale

Cotation de 2.8 pour les DH hors classe

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

Madame Catherine LHOMME : 03.28.42.66.06

**Nom - Prénom du Président de CME :**

Monsieur Eddy BAHEU

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

Monsieur Valentin BELLEVAL, Maire d'Hazebrouck

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

Un(e) Directeur(trice)

Une Directrice Adjointe chargée des services économiques et logistiques et de l'EHPAD : Catherine LHOMME

Un directeur Adjoint chargé des ressources Humaines et Affaires médicales : Nicolas VANRUMBEKE

Un Directeur Adjoint chargé des finances et projets : Vincent VANWALESCAPPEL

Un Directeur des soins : Sébastien MAES

**Composition du directoire :**

Madame Sylvie LECOUSTRE, Présidente

Monsieur le Docteur Eddy BAHEU, Vice-Président

Monsieur Sébastien MAES, Directeur des Soins

Monsieur Nicolas VANRUMBEKE, Directeur Adjoint

Docteur Chantal BEGON-LOURS, Membre personnel médical

Docteur Kathy MAHIEU-DESCLOQUEMENT, Membre personnel médical

Docteur Annie LIAGRE, Membre personnel médical

Docteur Lucile VIENNE, Membre personnel médical

Madame Anne-Sophie NOTTEAU, Cadre Supérieur de Santé

Invité permanent : Monsieur Vincent VANWALESCAPPEL, Directeur Finances et Projets

**Pôle médicaux et médico-techniques :**

L'établissement est organisé en 4 pôles d'activité :

Pôle Médecine : Dr Eddy BAHEU, Chef de Pôle

Pôle Chirurgie : Dr Patrick THIRIOT, Chef de Pôle

Pôle Médico-Technique : Dr Chantal BEGON-LOURS, Chef de Pôle

Pôle Médico-Social : Dr Annie LIAGRE, Chef de Pôle

**Description de la contractualisation interne :**

Les contractualisations doivent être relancées ; changement en cours de l'outil décisionnel / pilotage (QL)  
Le dispositif de la gouvernance et de dialogue de gestion a été présenté et validé fin 2022 : réunions bureaux de pôle et bureaux de pôle élargi  
La charte de gouvernance directeur/PCME a été rédigée et validée.

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Le centre hospitalier d'Hazebrouck est un établissement public de santé situé sur le territoire de la Flandre intérieure. Il est situé à 40km de Lille, 27km d'Armentières et 15 km de Bailleul.

Il dispose du capacitaire suivant :

- Médecine (36 lits d'hospitalisation complète et 3 places d'hospitalisation partielle)
- Chirurgie (26 lits d'hospitalisation complète et 6 places d'hospitalisation partielle)
- Gynécologie-obstétrique avec maternité de niveau I (23 lits)
- soins de suite et réadaptation (20 lits)
- un service d'accueil des urgences avec une unité d'hospitalisation de courte durée
- traitement du cancer (chirurgie digestive, chirurgie mammaire en coopération avec le CH Armentières, chimiothérapies et autres traitements)
- Hospitalisation à domicile de 30 places.

L'établissement dispose également sur son site d'un scanner et de l'autorisation d'exploiter un IRM (autorisation non encore mise en œuvre à ce jour et prévue en 2024).

L'établissement dispose d'un EHPAD de 136 lits et d'un CSAPA.

L'établissement fait partie du GHT Lille Métropole Flandre Intérieure (LMFI) dont l'établissement support est le CHU de Lille.

Le centre hospitalier d'Hazebrouck se trouve dans le cadre de son schéma directeur immobilier (SDI) dans un contexte de travaux importants pour les années à venir (urgences imagerie, médecine..).

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

Madame Marion BONNINGUES  
Chargée de mission Pôle de proximité territorial Nord  
Direction de l'offre de soins  
ARS Hauts-de-France

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

Hélène PRIEUR-PATTYN  
Responsable Pôle de Proximité Territoriale Nord  
Direction de l'offre de soins  
03.62.72.79.20  
[helene.prieur-patteyn@ars.sante.fr](mailto:helene.prieur-patteyn@ars.sante.fr)

Mathilde COQUET  
Chargée de la gestion des personnels de direction  
Direction de l'offre de soins – service gestion des ressources humaines hospitalières  
03.62.72.79.87  
[ars-hdf-directeurs-fph@ars.sante.fr](mailto:ars-hdf-directeurs-fph@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...)

- Aptitudes managériales confirmées via une expérience solide au sein d'une direction d'un établissement sanitaire, animation de petites équipes/proximité, être proche du terrain
- Expérience de conduite de projets de coopération (public/public ; Public/privé/ville-Hôpital ; avec le médico-social/outils de coopérations (GCS)
- Expérience dans la conduite de projets (projets d'établissements ; projets médicaux ; projets architecturaux...)

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

Taille d'établissement nécessitant d'avoir la connaissance des règles techniques et managériales de gestion d'un EPS dans toutes ses composantes (RH/Finances/Qualité/SIH/Achats/Travaux)

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

Compétences managériales  
Qualités relationnelles en interne et en externe/Aptitude au dialogue social  
Savoir-faire en matière de coopération avec les autres acteurs et partenaires du territoire

### **III – INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT**

*Principaux objectifs du SRS et de la situation de l'établissement au regard du SRS : SRS en cours d'élaboration dans le cadre du PSRS en cours d'adoption par l'ARS.*

#### **Objectifs du SRS : (complété par le DGARS) :**

<https://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-hauts-de-france-2018-2028>

Orientation 2 : Mobiliser les acteurs de la santé pour apporter des réponses aux ruptures dans les parcours de santé

Orientation 3 : Garantir l'accès à la santé pour l'ensemble de la population, en s'appuyant sur les dynamiques issues des territoires, les innovations et le numérique

Orientation 4 : Garantir l'efficacité et la qualité du système de santé,

Orientation 6 : Renforcer les synergies territoriales et prioriser les actions en fonction des spécificités territoriales.

#### **Situation de l'établissement au regard du SRS (complété par DGARS) :**

De par ses autorisations et ses actions, le CH d'Hazebrouck s'inscrit dans le cadre du schéma régional de santé : prise en charge des cancers, garantir l'accès aux soins palliatifs, l'hospitalisation à domicile, accompagner le vieillissement, réduire les inégalités d'accès aux soins et favoriser une prise en charge de proximité, garantir l'accès aux urgences et à l'imagerie...

#### **Projet de l'établissement :**

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

Le projet d'établissement arrivé à son terme (projet 2019-2023). Ainsi, il fait partie des principaux projets à conduire pour le directeur en poste. Il devra être construit en vue de maintenir et conforter la place de l'établissement sur le territoire dans le cadre du nouveau régime des autorisations de soins (SRS/PRS).

L'établissement est engagée dans une phase de travaux importante à mener dans le cadre de son schéma directeur immobilier (SDI) avec la reconstruction/restructuration des urgences/Imagerie (IRM) et plateau de consultations (phase1) et projet d'USP (phase2)

Poursuivre la politique de modernisation du Centre Hospitalier et de l'EHPAD.

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

Signé pour la période de 2019-2024.

#### **Grands axes du CPOM :**

- Amélioration et fluidification du parcours des patients admis aux urgences en adaptant les locaux à l'activité (reconstruction)
- Consolider le maillage territorial en gynécologie-obstétrique afin de conforter la maternité de l'établissement
- Maintenir et conforter les filières de prises en charge en chirurgie
- Améliorer la prise en charge en cancérologie en renforçant l'activité et pérenniser les autorisations
- Développement du plateau technique d'imagerie
- Poursuivre et conforter le développement de l'HAD sur le territoire
- Labelliser la filière de soins en addictologie pour maintenir le niveau 2
- Développer les prises en charge de proximité en soins palliatifs / réflexion sur la création d'une USP

#### **Appartenance à une direction commune : NON CONCERNE**

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

#### **Appartenance à un SIH :**

Objet :

Créé le :

Nombre des membres :

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

GCS Ophtalmologie avec le COF (Cabinet d'Ophtalmologie des Flandres).

GCS Hospibio

Deux fédérations existent entre le CH Armentières et le CH Hazebrouck : sur l'Imagerie et les urgences

**Appartenance à un GHT :**

Le centre hospitalier d'Hazebrouck fait partie du GHT Lille Métropole Flandre Intérieure (LMFI) composé du CHU de Lille, du CH d'Armentières, du CH Bailleul, du CH Hazebrouck, du Groupe Hospitalier Seclin Carvin, du CH Tourcoing, CH Roubaix, du Groupe Hospitalier Loos Haubourdin, CH Intercommunal de Wasquehal, du CH de Wattrelos. L'établissement support du GHT est le CHU de Lille.

## 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 (2020)	EPRD (2021)	COMPTE FINANCIER (2021)
Titre I	26.19M€	28.41M€	29.78M€
Titre II	8.56M€	9.10M€	9.74M€
Titre III	3.58M€	3.76M€	3.51M€
Titre IV	2.78M€	2.39M€	2.57M€
Total	41.11M€	43.66M€	45.60M€

RECETTES	COMPTE FINANCIER (2020)	EPRD (2021)	COMPTE FINANCIER (2021)
Titre I	34.31M€	36.66M€	37.64M€
Titre II	2.23M€	2.68M€	2.65M€
Titre III	4.77M€	4.32M€	4.91M€

(Montant par titre en M€)

## Commentaires sur la situation budgétaire :

**Eléments constitutifs du résultat comptable (n-1) :**

Les comptes 2021 sont clôturés mais à ce jour non validés par l'ARS.

Le compte de résultat 2021 du budget principal présente un déficit de 396 K€. La situation budgétaire se dégrade notablement sous l'effet principalement de la non reconduction du dispositif de compensation des pertes de recettes et de reconduction du principe d' « année blanche » et de maintien de la marge brute comme proposé et autorisé au budget initial ou encore par une sous compensation des mesures salariales du Ségur de la Santé.

Eu égard à son niveau d'activité qui se traduit budgétairement par un montant de recettes T2A MCO supérieur au seuil de la garantie de financement, il est noté que le Centre Hospitalier d'Hazebrouck n'a pu « bénéficier » de la décision de restitution des crédits gelés en entrée d'exercice en lien avec la sous-exécution constatée du volume hospitalier fixé à l'ONDAM.

**Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) : 172 263€**

- Tableau de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
2 180 529€	665 269€

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES
-	1 963 0005€	-	1 214 223€

## Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1

2020 : 6.278%

2021 : 3.843%

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

2020 : 1 886 529€

2021 : 1 020 825€

Durée apparente de la dette n-2/n-1

2020 : 2.19

2021 : 2.93

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

*L'établissement réalise des gros travaux investissements pour les prochaines années dans le cadre de son schéma directeur immobilier (cf tableau). Parmi les opérations majeures à prévoir :*

*- Travaux de rénovation/extension/équipement du service des urgences et de l'imagerie (Phase 1)*

*- Travaux pour la création d'une USP et de la médecine ambulatoire (Phase 2)*

*L'établissement est également engagé dans des travaux de modernisation de son EHPAD.*

Opérations	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL
<b>Opérations majeures</b>	<b>303 353</b>	<b>784 985</b>	<b>7 142 017</b>	<b>8 385 630</b>	<b>3 644 170</b>	<b>6 750 000</b>	<b>4 475 000</b>	<b>1 434 287</b>	<b>32 919 443</b>
Equipement IRM				1 261 000					1 261 000
SDI Phase 1 Extension Urgences- Imagerie -CS	300 140	475 916	4 860 000	2 200 000	325 000				8 161 057
Equipements Urgences- Imagerie CS			150 000	150 000					300 000
Automate Pharmacie		66 283	545 219						611 502
Modernisation EHPAD	3213				337 500	6 750 000	4 475 000	1 434 287	13 000 000
SDI Phase 1 Bis – Création HAD			946 770	774 630					1 721 400
SDI Phase 2 : Création USP – Médecine ambulatoire		68 330	400 000	4 000 000	2 331 670				6 800 000
Renouvellement Scanner					650 000				650 000
Stérilisation		52 719	240 029						292 747
Aménagement VRD - Demolitions		121 737							121 737
<b>Opérations courantes</b>	<b>831 991</b>	<b>1 395 544</b>	<b>1 728 422</b>	<b>937 600</b>	<b>830 000</b>	<b>830 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>8 113 557</b>
Autres	26	107 789							107 815
Travaux	166 430	306 966	300 767	150 000	150 000	150 000	100 000	100 000	1 424 163
Autres équipements médicaux	318 976	434 417	495 552	407 600	300 000	300 000	300 000	300 000	2 856 545
Autres équipements non médicaux	82 246	128 354	117 294	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	727 895
Opérations SI	264 312	418 018	814 804	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	2 997 139
<b>Total</b>	<b>1 135 344</b>	<b>2 180 529</b>	<b>8 870 440</b>	<b>9 323 230</b>	<b>4 474 170</b>	<b>7 580 000</b>	<b>5 255 000</b>	<b>2 214 287</b>	<b>41 033 000</b>



- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur 40.32

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 64.88

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 276.27

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 4.46

- dont personnel médico-techniques : 13.23

- dont personnel de rééducation : 6.13

- dont personnels techniques ouvriers : 41.86

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

Tensions RH sur le personnel médical, essentiellement pour les métiers d'urgentistes, anesthésistes et gynécologues-obstétriciens ; concernant le personnel non médical : difficultés de recrutement sur les profils IADE et masseur-kinésithérapeute.

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

Taux d'absentéisme : 10.99%

Taux de turn-over : 9.53%

Nombre moyen de jours de formation par agent : 471 agents formés pour 1705.33 jours de formations en 2022

**V – 2) Activité**

**Données sur le PMSI**

Nombre de séjours réalisés en 2021 en MCO : 14 156

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

- 2021 : 14 156 séjours ; valorisation théorique 22 024 891 €
- 2020 : 12 434 séjours ; valorisation théorique 18 731 170 €
- 2019 : 13 277 séjours ; valorisation théorique 20 334 572 €

**Evolution du case-mix sur deux ans :**

ATIH-DA-v2	Libellé	Effectif 2020	Effectif 2021
D27	Séances	1 753	1 932
D11	Ophthalmologie	1 608	2 098
D01	Digestif	1 336	1 667
D13	Obstétrique	1 137	1 316
D14	Nouveau-nés et période périnatale	818	816
D09	Pneumologie	789	781
D07	Cardio-vasculaire (hors cathétérismes vasculaires diagnostiques et interventionnels)	701	786
D02	Orthopédie traumatologie	653	749
D15	Uro-néphrologie et génital	481	533
D26	Activités inter spécialités, suivi thérapeutique d'affections connues	470	526
D23	Toxicologie, Intoxications, Alcool	427	507
D05	Système nerveux (hors cathétérismes vasculaires diagnostiques et interventionnels)	376	379
D19	Endocrinologie	342	382
D12	Gynécologie - sein	308	397
D24	Douleurs chroniques, Soins palliatifs	287	268
D10	ORL, Stomatologie	225	270
D22	Psychiatrie	188	211
D20	Tissu cutané et tissu sous-cutané	153	155
D16	Hématologie	126	125
D04	Rhumatologie	123	115
D06	Cathétérismes vasculaires diagnostiques et interventionnels	101	93
D18	Maladies infectieuses (dont VIH)	31	44
D21	Brûlures	1	1
D17	Chimiothérapie, radiothérapie, hors séances	0	4
D03	Traumatismes multiples ou complexes graves	0	1
	Total	12 434	14 156

**Dernier indice de performance connu : IPDMS en 2021 : 1.076**

**Activité en psychiatrie année n-1 – NON CONCERNE**

Nombre de séjours temps plein :

DMS en hospitalisation temps plein :

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

Nombre de séjours en hospitalisation de jour :

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

NB : Mentionner le % ambulatoire

Indicateurs :

**Nb de RSA en HC**

CAS	Libellé	Effectif 2021
X	Autre (Médecine, ...)	2 145
C	Chirurgie	616
O	Obstétrique	1 075
N	Nouveau-nés	815
K	Peu invasif	302
	Total	4 953

**Nb de RSA ambulatoire**

CAS	Libellé	Effectif 2021
C	Chirurgie	3 061
S	Séances	1 932
K	Peu invasif	673
X	Autre (Médecine, ...)	846
O	Obstétrique	240
	Total	6 752

**Nb de séances de chimiothérapie**

- Chimiothérapie tumorale : 1 165
- Chimiothérapie non tumorale : 379

**Nb de séances autres** : 388**Naissances** : 815**Taux de chirurgie ambulatoire** : 84.1%**Actes chirurgicaux :**

2022	2021	2020	2019	2018
5017	5614	4644	5230	4447

**Nb d'endoscopies** : 335**Nb minimum de racines de GHM pour 80 % des séjours** : 62**SSR** : nombre de RHA sur trois ans

- 2021 : 276
- 2020 : 276
- 2019 : 290

**USLD et activités médico-sociales :**

**Commentaires sur la situation de l'établissement dans sa zone d'attraction ou dans le secteur sanitaire au regard des autres établissements publics ou privés (concurrence, complémentarité, partenariat...) :**

Etablissement bien implanté sur sa zone d'attractivité, avec une activité en constante augmentation depuis 10 ans. Pas de concurrence privée directe.

De nombreux partenariats ont été développés, au sein du GHT comme hors GHT (avec 1 ESPIC) qui seront à maintenir, à conforter et à développer à l'aune des nouvelles autorisations. Nombreux partenariats également avec le libéral et le secteur social et médico-social du territoire. Liens ville-hôpital à développer dans le cadre de la mise en place de la CPTS  
Fonctionnement de 2 fédérations inter hospitalières (en imagerie et urgence).

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

**Point de vigilance à avoir sur les autorisations en cancérologie (mammaire et chimiothérapie) eu égard à la réforme des autorisations ainsi que sur le secteur gynéco-obstétrique.**

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

Indicateurs :

CI_AC1	Nb de lits installés en médecine : <b>36 lits</b>
CI_AC2	- dont lits de soins intensifs
CI_AC3	- dont lits de surveillance continue
CI_AC4	- dont lits de réanimation
CI_AC5	Nb de places installées en médecine
CI_AC6	Nb de lits installés en chirurgie : <b>26 lits</b>
CI_AC7	Nb de places installées en chirurgie
CI_AC8	Nb de lits installés en obstétrique : <b>23 lits</b>
CI_AC9	Nb de places installées en obstétrique

***Plateaux techniques – (Source SAE)***

Indicateurs :

CI_E1	Nb de scanners : <b>1 scanner</b>
CI_E2	Nb d'IRM : <b>installation prévue en 2024</b>
CI_E3	Nb de TEP-SCAN
CI_E4	Nb de tables de coronarographie
CI_E5	Nb de salles d'intervention chirurgicale : <b>4</b>
CI_E6	Niveau de la maternité : <b>Maternité de Niveau 1</b>
CI_E7	Nombre de B (B et GHN à partir de 2009)

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

Le centre hospitalier d'Hazebrouck est un établissement ancré dans son territoire et reconnu pour son service rendu auprès de la population.

L'établissement a noué de fort lien de coopérations avec les partenaires de son territoire (ville, établissement de santé, médico-social). Il convient de veiller au maintien de certaines coopérations avec les partenaires directs de son territoire que sont le CH Bailleul et le CH Armentières (ex : fédération des urgences notamment).

Le centre hospitalier a développé une dynamique partenariale avec la médecine de ville et participe au projet de la CPTS reconnue sur son territoire.

L'établissement bénéficie depuis de nombreuses années d'une situation financière saine sauf en 2022 où il prévoit une situation financière dégradée.

La démographie médicale et soignante est de plus en plus fragile mais l'établissement bénéficie d'une équipe dynamique et pérenne sur la plupart des activités.

Dans le cadre de son schéma directeur immobilier, l'établissement réalise des travaux structurants pour l'établissement et gage d'attractivité pour les professionnels de santé.

## VIII-LISTE DES DOCUMENTS POUVANT ETRE REMIS AU CANDIDAT SUR SA DEMANDE

*Toute demande sera étudiée.*

Les documents suivants sont notamment disponibles : projet d'établissement, CPOM, PRE (le cas «échéant»), EPRD, Tableaux IDAHO du compte financier, Rapport de la chambre régionale des comptes et de la MEEF

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

Secrétariat de direction du CH Hazebrouck  
[houziaux@ch-hazebrouck.fr](mailto:houziaux@ch-hazebrouck.fr)  
03 28 42 66 07

Le directeur général de l'ARS Hauts-de-France