**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 Intercommunal de Redon-Carentoir

**Préciser les établissements concernés en cas de direction commune : Non concerné**

**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 :**

**Patrick BESSON, directeur (patrick.besson@ch-redon.fr ; 02 99 71 71 50)**
**Jean BELET, directeur par intérim à compter du 01/03/2024 (jean.belet@ch-redon.fr ;** 02 99 71 71 51)

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

**Docteur Cécile LERAY**

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

**Monsieur Pascal DUCHÊNE, maire de Redon**

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

- Direction Générale
- Direction des soins, de la qualité gestion des risques et de la relation avec les usagers
- Département ressources humaines (Direction des ressources humaines et des relations sociales ; Direction des affaires médicales et de la recherche clinique)
- Direction de l'activité et des affaires financières
- Direction des ressources opérationnelles

**Composition du directoire :**

Patrick Besson – Directeur de l'établissement
Dr Leray – Président de la CME
Roselyne LEMOINE – Coordonnatrice Générale des Soins

**Pôle médicaux et médico-techniques :**

Pôle Médecine Chirurgie Obstétrique
Pôle Gériatrie
Pôle Santé Mentale et Addictologie

**Description de la contractualisation interne :**

Il n'existe pas de contrat de pôle formalisé en 2023, le dernier contrat ayant été conclu pour l'année 2022 avec le pôle Gériatrie.

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

**Le projet de santé pour la Bretagne 2018/2022**

La Bretagne est une région attractive et dynamique, par sa démographie et sa situation économique et sociale. Comme le reste de la France, elle fait face aux grands enjeux de santé : capitaliser sur les progrès médicaux, mieux vivre avec une maladie chronique, favoriser le bien vieillir, rechercher une meilleure répartition des professionnels de santé sur les territoires.
Certains problèmes de santé restent importants dans la région. La Bretagne connaît en effet une surmortalité liée à l'alcool, au tabac et au suicide et le Pays de Redon est particulièrement concerné. Le souhait de vivre longtemps en bonne santé est partagé par tous. Une aspiration qui passe par un juste accès à une offre de soins de qualité et sécurisée, par une bonne orientation dans le système de santé à chaque étape de son parcours de vie grâce aussi à des services à la pointe des innovations technologiques et soignantes. Ces attentes guident l'action de l'ARS Bretagne et de ses partenaires. Elles trouvent leur traduction en termes d'objectifs et d'actions à mener dans le projet régional de santé 2018-2022.
Ce projet est en parfaite cohérence avec le plan national « Ma Santé 2022 », présenté par le président de la République le 18 septembre 2018. Il a été travaillé avec les professionnels de la santé, du médico-social et du social, les représentants des usagers et des patients, ainsi que les élus. Il propose des réponses pour que le système de santé breton relève les défis des cinq années à venir et permettre à chacun d'être le premier acteur de sa santé.

**Le projet de PRS 3 2023/2027**

Le PRS 3 dont la publication est prévue au 1er novembre 2023 s'inscrit dans la continuité du PRS 2 et s'adapte aux nouveaux enjeux du système de santé :

- La montée en puissance de la gestion des risques liés aux Situations Sanitaires Exceptionnelles
- La prise en compte de l'approche « Une seule santé » et de la santé environnementale
- Les défis relatifs aux ressources humaines en santé
- L'accès à la santé dans les territoires et les transformations de l'offre
- La prévention et la promotion de la santé
- La place de l'usager et son rôle en tant que partenaire
- La santé des populations fragiles

Les objectifs inscrits au Schéma Régional de Santé sont :

1. S'adapter à de nouveaux environnements et répondre à de nouveaux risques
2. Agir sur les déterminants de la santé en confortant la prévention et la promotion de la santé
3. Favoriser les recrutements et l'attractivité des métiers de la santé
4. Garantir l'accès à une offre de soins et d'accompagnement adaptée sur les territoires
5. Renforcer la prise en charge coordonnée dans les parcours de santé et de vie
6. Développer la réponse à des enjeux populationnels prioritaires
7. Agir en faveur de l'autonomie et de l'inclusion des personnes
8. Promouvoir la qualité, la sécurité des soins et l'innovation en santé
9. Affirmer la place des usagers-citoyens dans le système de santé

L'Ille et Vilaine comprend deux territoires de santé :

- le territoire Haute Bretagne, qui englobe l'ensemble du département du Sud, Ouest et Est dont l'agglomération rennaise, et s'étend au Nord à la limite de Combourg, pour une population d'environ 900 000 habitants ;
- le territoire saint Malo-Dinan, qui recouvre le reste du département en incluant Dinan et les communes environnantes, pour une population d'environ 220 000 habitants ;

**Caractéristiques du territoire sur lequel intervient le Centre Hospitalier Intercommunal Redon-Carentoir**

Redon est une commune française, sous-préfecture du département d'Ille-et-Vilaine en région Bretagne. Avec 9 315 habitants en 2020, elle est la 14e commune d'Ille-et-Vilaine. Redon est le centre de la communauté d'agglomération Redon Agglomération regroupant des communes de trois départements voisins (Ille-et-Vilaine, Morbihan et Loire-Atlantique). Redon est située au nord de la confluence de l'Oust et de la Vilaine qui longe la ville à l'est, à 60 km au sud-ouest de Rennes, 50 km à l'est de Vannes et 60 km au nord-ouest de Nantes. La commune est au carrefour de trois départements (Ille-et-Vilaine, Morbihan, Loire-Atlantique) et deux régions administratives (Bretagne, Pays de la Loire).

Le Centra Hospitalier Intercommunal Redon-Carentoir est situé au sud du territoire de santé « Haute Bretagne ». Il compte 539 lits et places répartis sur plusieurs sites. Il assure la couverture sanitaire de 100 000 habitants, dont environ 68 000 habitants du territoire de Redon Agglomération, en proposant une offre de proximité et un niveau de technicité reconnu dans les activités de médecine, de chirurgie, de gynécologie-obstétrique, de psychiatrie, d'addictologie et de gériatrie.

Il est un acteur-clé pour la mise en œuvre des orientations régionales en matière d'organisation de l'offre hospitalière, à savoir :
- gradation des soins par la mise en œuvre conjointe des principes de subsidiarité et de complémentarité entre les établissements de santé et leurs plateaux techniques,
- développement des alternatives à l'hospitalisation complète,
- territorialisation de l'offre (maternité du territoire, plateau technique chirurgical public de territoire, filière gériatrique et équipe mobile de gériatrie…)

L'établissement propose par ailleurs une offre médico-sociale diversifiée (EHPAD, SSIAD, CAMSP…) et assure la coordination administrative de la filière gériatrique Redon Carentoir.

<u>… bénéficiant d'une importante dynamique des acteurs de santé…</u>

Le dynamisme du territoire se concrétise par une importante mobilisation des acteurs de santé pour innover et proposer des actions de nature à améliorer la santé des personnes vivant dans ce territoire.
- Les collectivités locales sont fortement impliquées dans le champ de la santé (contrat local de santé Redon Agglomération signé en 2022)
- Le territoire bénéficie de la Communauté Professionnelle Territoriale en Santé du Pays de Redon
- La culture du travail en réseau se développe développée pour ce qui concerne certaines pathologies, disciplines ou publics (diabète, addictologie, personnes âgées). Dans le champ de la prise en charge des personnes âgées,

<u>…et d'équipements en nombre au regard des taux et indicateurs moyens pour la région…</u>

- La densité des professionnels de santé est défavorable. Le périmètre géographique de la CPTS du Pays de Redon recouvre des zones d'interventions prioritaires et des zones d'accompagnement régionales. D'autre part, il existe des difficultés de recrutement dans certaines spécialités (cardiologie, dermatologie, pédiatrie, psychiatrie libérale, urgences…) tant au niveau ambulatoire qu'hospitalier, malgré les coopérations soutenues par l'Agence. Cela contraint les habitants qui en ont la capacité, de se déplacer sur d'autres territoire de santé.
- Les équipements médico-sociaux, s'ils permettent une couverture de l'ensemble du territoire, restent comparables à la moyenne régionale (EHPAD). Au-delà du taux d'équipement, le secteur est fragilisé par les difficultés d'attractivité et de fidélisation des personnels paramédicaux.
- Le taux de recours en médecine est plus faible que sur l'ensemble de la région, y compris pour les personnes en ALD ou de 70 ans et plus

… aux problématiques spécifiques en matière de promotion et prévention de la santé.

Le territoire de Redon agglomération comprend environ 68 000 habitants.
La structure par âge de Redon Agglomération est composée d'environ 19 % d'enfants de moins de 15 ans, 14 % de jeunes adultes (15-29 ans), 38% d'adultes (30-59 ans), et 29 % de 60 ans et plus, globalement similaire à celles des départements de l'Ille-et-Vilaine, du Morbihan et de la Loire-Atlantique.
Par ailleurs, la part des 60 ans et plus est supérieure à celle de l'Ille-et-Vilaine ainsi que celle de la Loire-Atlantique, et augmente. Le taux de pauvreté est supérieur aux moyennes départementales et régionales, et est particulièrement élevé chez les ménages de plus de 75 ans.
Il est observé des problématiques de mobilité, plus prégnantes dans les communes rurales, des carences sont observées pour les déplacements quotidiens, en lien avec des difficultés financières...

L'état de santé de la population du territoire est par ailleurs préoccupant au regard des indicateurs régionaux et nationaux de santé pour ce qui concerne la morbidité et le taux de mortalité.
Notamment, par comparaison avec les moyennes nationales sur la période 2012-2016, à structures d'âges comparables, sur le territoire

- La mortalité générale sur le territoire y est supérieure de 21% ;
- Les cancers représentent 26 % des décès à Redon Agglomération, avec un indice comparatif de mortalité significativement supérieur à la moyenne nationale, soit une surmortalité de 8% ;
- La mortalité prématurée avant 65 ans est supérieure de 23% ;
- La mortalité évitable par des actions de prévention est supérieure de 41% ;
- Une mortalité par suicide plus de deux fois supérieure ;
- Une mortalité par accidents de la circulation plus de deux fois supérieure ;
- Des mortalités liées au tabac et alcool significativement supérieure ;
- Une proportion de patients en affection longue durée significativement supérieure, en intensité et en vitesse d'augmentation.

C'est pourquoi les actions de promotion et de prévention de la santé revêtent un caractère primordial dans le domaine des conduites addictives, des risques suicidaires et du dépistage des cancers.

Même si le territoire peut apparaître à certains égards comme exemplaire dans la propension des acteurs à coopérer ou à innover, une mobilisation soutenue pour améliorer la qualité de l'offre et sa répartition plus équitable sur les zones infra-territoriales est attendue par les usagers.

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

Jean-Carol FOUCAULT, responsable du pôle hospitalier de la délégation départementale de l'Ille-et-Vilaine – 02.99.33.33.72

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

Jean-Carol FOUCAULT, responsable du pôle hospitalier de la délégation départementale de l'Ille-et-Vilaine – 02.99.33.33.72

**PROFIL DU CANDIDAT**

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

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

**Expérience professionnelle appréciée :**

Il est attendu du futur directeur du Centre Hospitalier Intercommunal de Redon Carentoir des expériences professionnelles lui ayant permis de mettre en exergue :

- Des qualités de management stratégique lui permettant de prendre en compte les enjeux internes et externes de l'établissement afin de :
    - Mettre en œuvre le schéma directeur immobilier du CHIRC (dossiers Ségur investissement)
    - Assurer le positionnement de l'offre du CHIRC au regard des besoins de santé et veiller à renforcer les liens de collaboration avec la médecine de ville et le secteur médico-social ;
    - Poursuivre et améliorer la dynamique de recherche d'efficience en interne notamment dans le cadre du virage ambulatoire et du développement des alternatives à l'hospitalisation (médecine et chirurgie ambulatoire, recours à l'HAD) ;
- Des qualités relationnelles affirmées dans une ou plusieurs expériences réussies de conduite de changement,
- Une personnalité expérimentée, déterminée, autonome, faisant preuve d'initiatives, volontaire, et sachant :
    - Etre attentif à la qualité du dialogue social avec les instances représentatives les personnels pour faire accepter les choix concrets et opérationnels dans un cadre de maitrise des dépenses, nécessaire à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.
    - Donner une ligne politique claire en s'inscrivant dans la mise en œuvre des objectifs du PRS.
- Un sens élevé des responsabilités,

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

- Connaissances approfondies dans le domaine de la santé publique et une bonne connaissance de l'organisation du système de santé dans son ensemble, avec une ouverture aux nouvelles formes d'activité, et à l'innovation organisationnelle et technologique.
- Connaissance des politiques et des prises en charge médico-sociales et 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, de gestion de projets et de programmes (notamment de projets de restructuration ou de coopération), de négociation et de gestion de conflits.

**Compétences professionnelles requises / prévues :** (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.
- Savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement.
- Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons.
- Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes.
- Savoir susciter l'adhésion des équipes tant en interne que celle des partenaires en externe.
- Savoir adapter son établissement aux contraintes financières dans un objectif de maintien de la qualité des prestations et des conditions de vie au travail des agents.
- Savoir gérer les situations d'incidents ou de crise (pouvant mettre en danger les usagers)

## III - MISSIONS ET ACTIVITES

**Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :**

Le Centre Hospitalier Intercommunal de Redon Carentoir offre une gamme variée de services médicaux et médico-techniques, il poursuit son développement des nouvelles modalités de prise en charge (IRM). Premier opérateur de santé de Redon Agglomération, le CHIRC dispose en 2022 d'une capacité totale de 553 lits et places répartis sur les sites de Redon et de Carentoir :
- Médecine : 89 lits
-Chirurgie : 30 lits et 18 places
-Obstétrique : 15 lits
-Soins de suite et de réadaptation : 70 lits, dont 20 à Carentoir
-Psychiatrie : 30 lits et 20 places
-Unité de soins de longue durée : 30 lits
-Médico-social (EHPAD, foyer de vie, SSIAD) : 179 lits et 72 places, dont 71 lits d'EHPAD à Carentoir.

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

Positionnement au sein du territoire
Avec pour objectif de proposer une offre de soins adaptée et un circuit des patients efficient, le CHIRC doit inscrire sa mission et ses actions de développement dans le cadre d'une recherche de complémentarité et de coopération avec les autres acteurs de santé du territoire, les établissements sociaux et médico-sociaux et les acteurs libéraux, et ce tant en proximité que sur l'ensemble du territoire de santé.

Projet d'établissement
Le projet d'établissement du CHIRC a été adopté le 22 juin 2021. Sa mise en œuvre est à poursuivre.

**Organisation** (gouvernance, organigramme de direction, délégations…)

Outre les instances de gouvernance locales (conseil de surveillance, directoire, CME, CTE, CSIRMT…), le CHIRC est membre partie du GHT Haute Bretagne, et est membre de plusieurs groupements de coopérations sanitaires, notamment les :
- GCS « ophtalmologie en pays de Redon et Vilaine », le GCS « ORL du pays de Redon et Vilaine », le GCS « Pays de Redon « pour l'imagerie ;
-GCS achats de Bretagne, réseau santé Bretagne Urgences, GCS CAPPS et le GCS Tre Breizh

**Principaux projets à conduire :**
- Ressources humaines : renforcer une stratégie d'attractivité et de fidélisation des personnels médicaux et non médicaux.
- Coopérations : renforcement des coopérations territoriales au sein du GHT et développement des coopérations avec les autres acteurs du territoire. S'agissant spécifiquement du secteur médico-social, il s'agit affirmer l'articulation avec les acteurs du territoire et en développant une offre décloisonnée (commission de coordination, travail sur les équipes mobiles et une offre d'hébergement temporaire).
- Schéma directeur immobilier : finalisation de l'élaboration du schéma directeur immobilier et mise en œuvre des projets accompagnés dans le cadre du Ségur Investissement
- Efficience de l'établissement : poursuite de l'amélioration de la trajectoire budgétaire et financière
- Projet médico-soignant : mise en œuvre des orientations retenues dans le cadre du PMSP II en cours d'élaboration
- Filière médico-sociale : CPOM EHPAD en cours de validité (2022-2026) et à poursuivre. Le SSIAD sera impacté par la réforme de transformation en service autonomie à domicile.

**IV – INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT :**

**Objectifs du PRS 2018-2022 et plan d'action à décliner au sein du territoire : (complété par le DGARS)**

***Les objectifs stratégiques poursuivis au travers de la mise en œuvre du Projet Régional de Santé de Bretagne 2023/2027 pour accompagner les transformations du système de santé au service de la population bretonne seront les suivants :***

1. S'adapter à de nouveaux environnements et répondre à de nouveaux risques
2. Agir sur les déterminants de la santé en confortant la prévention et la promotion de la santé
3. Favoriser les recrutements et l'attractivité des métiers de la santé
4. Garantir l'accès à une offre de soins et d'accompagnement adaptée sur les territoires
5. Renforcer la prise en charge coordonnée dans les parcours de santé et de vie
6. Développer la réponse à des enjeux populationnels prioritaires
7. Agir en faveur de l'autonomie et de l'inclusion des personnes
8. Promouvoir la qualité, la sécurité des soins et l'innovation en santé
9. Affirmer la place des usagers-citoyens dans le système de santé

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

Au regard de ses missions de proximité (MCO, urgences, USLD, EHPAD, SSIAD…), le CHIRC est partie prenante pour la majorité des programmes d'actions définies au niveau territorial, il contribue à la mise en œuvre des orientations régionales de l'ARS au sud du territoire de santé Haute Bretagne :

- Gradation des soins par la mise en œuvre conjointe des principes de subsidiarité et de complémentarité entre les établissements de santé et leurs plateaux techniques,
- Développement des alternatives à l'hospitalisation complète
- Territorialisation de l'offre

Par ailleurs :

- Le CHIRC, notamment par ses actions au sein du contrat local de santé, et du contrat hospitalier de territoire, contribuer à la réduction des inégalités en santé sur le territoire :
- Il est membre fondateur de plusieurs GCS et coopère de manière approfondie les acteurs ambulâtes, notamment avec la CPTS du Pays de Redon, pour la définition de parcours de santé ;
- Au regard de la structuration de l'offre de sanitaire et médico-sociales, il est en charge de l'animation de la filière gériatrique du Pays de Redon

**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'établissement est en en cours de déploiement.

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

Le CHIRC dispose d'un CPOM en cours de validité (2019/2023). La campagne prochaine de contractualisation sanitaire est en cours de définition et tiendra compte des orientations du PRS 3.

Les objectifs poursuivis pendant la durée du CPOM sont les suivants :

- Thématique addictologie : Participer à l'amélioration de la filière addictologie du territoire ;
- Thématique AVC – neurologie : Participer à la filière accident vasculaire cérébral (AVC) et orienter les patients dans une offre graduée de la prise en charge des AVC ; Mieux répondre à l'urgence en cas d'accident vasculaire cérébral (AVC)
- Thématique chirurgie : Atteindre les cibles de développement de la chirurgie ambulatoire ; Améliorer l'efficience de son plateau technique ;
- Thématique gériatrie : Améliorer le parcours intra/ inter hospitalier de la personne âgée en définissant les modalités optimales de recours à la filière gériatrique (MCO, SSR, PSY, USLD); Structurer la filière de proximité en lien avec le Projet Médical Partagé (PMP) du Groupement Hospitalier de Territoire de manière à assurer une meilleure fluidité du parcours de la personne âgée
- Thématique HAD : Améliorer le recours à l'HAD des établissements MCO et SSR
- Thématique imagerie : participation à la continuité et la permanence des soins et notamment insertion dans le dispositif régional prévu dans le PRS Imagerie ;
- Thématique médecine : développer les prises en charges hospitalières ambulatoires de médecine ;
- Thématique pédiatrie : repérer les vulnérabilités /précarités des mères et futurs parents et les prendre en charge pour éviter leurs conséquences sur le développement de l'enfant
- Thématique personnes handicapées : Faciliter l'accès aux soins des personnes en situation de handicap
- Thématique ressources humaines : Maitriser l'évolution des dépenses les au recrutement d'intérimaires ;
- Thématique soins palliatifs : Améliorer le parcours du patient
- Thématique psychiatrie : Organiser les modalités d'intervention réciproque visant à améliorer l'accès aux soins gériatriques et psychiatriques des personnes âgées atteintes de troubles psychiques.

**Appartenance à une direction commune :**

Non

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

Le CHIRC est membres de plusieurs groupements de coopérations sanitaires, notamment les :
- GCS « ophtalmologie en pays de Redon et Vilaine », le GCS « ORL du pays de Redon et Vilaine », le GCS « Pays de Redon » pour l'imagerie,
-GCS achats de Bretagne, réseau santé Bretagne Urgences, GCS CAPPS et le GCS Tre Breizh

**Appartenance à un GHT :**

Le CHIRC est établissement membre du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Haute Bretagne.
Le CHU est l'établissement support du groupement, et associe en qualité de membre le Centre Hospitalier Guillaume Régnier, le CH de Brocéliande, le CH de Fougères, le CH des Marches de Bretagne, le CH de Vitré, le CH La Guerche et le CH du Grand-Fougeray.

Un contrat hospitalier de territoire a été signé en 2019, et a été renouvelé en mars 2023
Le Projet Médico-Soignant Partagé (PMSP) 2023-2027 est en cours d'élaboration.

Il est constitué de thématiques transversales :
- Enjeux de démographie médicale et d'attractivité pour le personnel médical
- Attractivité et fidélisation du personnel non médical
- Développement des relations ville-hôpital
- Responsabilité populationnelle et prévention
- Rôle des hôpitaux de proximité dans la structuration du lien avec le médico-social et les soins de ville, notamment dans le parcours de la personne âgée
- Favoriser l'accès à la recherche et à l'innovation (dont télésanté, innovations organisationnelles…)

Des thématiques par filières complètent l'approche :
- Urgences et soins critiques
- Médecines
- Femme-mère-enfant
- SMR réhabilitation réadaptation
- Activités médico techniques : pharmacie, imagerie, laboratoire
- Psychiatrie et santé mentale
- Cancérologie
- Chirurgies

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

- Filière gériatrique de Redon : le CHIRC assure la coordination médico-administrative de la filière gériatrique de proximité, qui inclut notamment le CH Grand Fougeray ;
- Avec les autres établissements de santé, dont le Centre de Lutte Contre le Cancer Centre Eugène Marquis, les hospitalisations à domiciles portées par l'HAD 35 et le CH de Ploërmel, le Pôle saint Hélier
- Les structures d'aides à domicile
- Avec la médecine de ville : via les GS précités et la CPTS Pays de Redon
- Avec les collectivités locales : associé au contrat local de santé de Redon agglomération

Dans le cadre des organisations territoriales, les coopérations avec les acteurs de soins primaires (CPTS, DAC...) doivent être encouragées notamment en matière de prévention (repérage de la fragilité du sujet âgé…)

## V–CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

- Charges du compte de résultat principal

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

| DEPENSES | COMPTE FINANCIER 2021 | COMPTE FINANCIER 2022 | EPRD 2023 |
|---|---|---|---|
| **Titre I** | 45 657 266 | 48 237 023 | 49 121 250 |
| **Titre II** | 7 197 640 | 7 537 752 | 7 602 490 |
| **Titre III** | 8 719 422 | 8 719 732 | 8 956 210 |
| **Titre IV** | 2 867 446 | 2 670 309 | 2 492 500 |
| **Total** | **64 441 773** | 67 164 817 | 68 172 450 |

| RECETTES | COMPTE FINANCIER 2021 | COMPTE FINANCIER 2022 | EPRD 2023 |
|---|---|---|---|
| **Titre I** | 51 027 885 | 53 349 031 | 52 845 480 |
| **Titre II** | 4 081 567 | 4 294 874 | 4 422 100 |
| **Titre III** | 6 750 643 | 7 364 834 | 6 009 525 |
| **Total** | **61 860 096** | **65 008 740** | **68 172 450** |

**Commentaires sur la situation budgétaire :**

L'établissement est en fragilité financière. S'agissant du budget principal, l'exploitation est caractérisée par un résultat déficitaire structurel, au regard de la tarification actuelle à l'activité.
Il s'explique par des produits variables compte tenu de la ressource humaine disponible, notamment médicale. En découlent des charges significatives liées à la fidélisation des ressources et de remplacement. En complément, Il y a des charges liées au bâtiment très élevées, liées aux non conformités du bâtiment principal (mises aux normes, mise en place d'une équipe de sécurité incendie) justifiant l'opération immobilière financée dans le cadre du Ségur.
La sécurisation du cycle d'exploitation est un enjeu majeur pour sécuriser le cycle d'investissement.
Les budgets annexes sont en déficit ou juste à l'équilibre.
A l'EPRD 2023, le budget EHPAD présente 8 342 205 € de charges, contre 7 870 170 € de produits en global. En découle un déficit prévisionnel de 472 000 €.

- **Tableau de financement de l'exercice**

| | Comptes | CF 2021 | CF 2022 | PREVISIONS 2023 |
|---|---|---|---|---|
| INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT | | 495 432 € | 802 879 € | 3 912 998 € |
| Titre 1 - Remboursement des dettes financières | 16 (sauf 166 et 1688) | 1 035 851 € | 1 105 729 € | 946 700 € |
| Titre 2 - Immobilisations | 20 à 23 | 2 162 301 € | 1 993 475 € | 1 612 300 € |
| *Opérations majeures* | *Sous-total opérations majeures* | *838 151 €* | *365 396 €* | *800 000 €* |
| *Opérations courantes* | *Sous-total opérations courantes* | *1 324 151 €* | *1 628 078 €* | *812 300 €* |
| Titre 3 - Autres emplois | 26, 27 (sauf 2768), 481 | 1 223 761 € | 4 350 € | - € |
| TOTAL DES EMPLOIS | | 4 917 345 € | 3 906 433 € | 6 471 998 € |
| | | | | |
| CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT | | | | - € |
| Titre 1 - Emprunts | 16 (sauf 166, 1688 et 169) | 2 451 608 € | 2 019 260 € | 2 015 000 € |
| Titre 2 - Dotations et subventions | | 2 602 993 € | 1 367 346 € | 162 673 € |
| Titre 3 - Autres ressources | 267, 27 (sauf 271, 272 et 2768), 775 | - 47 388 € | 367 128 € | 122 376 € |
| TOTAL DES RESSOURCES | | 5 007 213 € | 3 753 734 € | 2 300 049 € |
| | APPORT AU (PRELEVEMENT SUR LE) FONDS DE ROULEMENT | 89 867 € | - 152 699 € | - 4 171 949 € |

**Indicateurs de performance financière :**

| BI RECAP | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2 020 | 2 021 | 2 022 |
| Capitaux permanents (solde créditeurs-débiteurs des comptes 10 à 16 hors 1688 et 169) | Capitaux permanents (solde créditeurs-débiteurs des comptes 10 à 16 hors 1688 et 169) | 23 478 414 € | 24 339 972 € | 23 440 481 € |
| Encours de la dette (en capital) : solde créditeur des comptes 16 (C/16 sauf 1688 et 169) | Encours de la dette (en capital) : solde créditeur des comptes 16 (C/16 sauf 1688 et 169) | 6 075 641 € | 7 491 397 € | 8 404 928 € |
| Taux d'endettement (dette/total des produits) | Taux d'endettement (dette/total des produits) | 9,169% | 10,375% | 11,042% |
| Durée apparente de la dette | Durée apparente de la dette | 2,76 | -15,12 | -10,47 |
| Taux d'indépendance financière | Taux d'indépendance financière | 25,877% | 30,778% | 35,856% |
| Solde créditeur du compte 142 | Solde créditeur du compte 142 | 4 896 € | . | . |
| Actif immobilisé (solde débiteur des comptes 20 à 23) sauf 22 | Actif immobilisé (solde débiteur des comptes 20 à 23) sauf 22 | 65 097 073 € | 66 742 446 € | 68 767 401 € |
| dont immobilisations corporelles | dont immobilisations corporelles | 62 816 064 € | 64 540 412 € | 66 466 221 € |
| Taux de vétusté des équipements | Taux de vétusté des équipements | 87,301% | 87,918% | 87,765% |
| Taux de vétusté des bâtiments | Taux de vétusté des bâtiments | 72,364% | 72,575% | 74,321% |
| Taux de renouvellement des investissements (sauf c/22) | Taux de renouvellement des investissements (sauf c/22) | 3,308% | 3,239% | 2,898% |
| Intensité d'investissement ou effort d'investissement | Intensité d'investissement ou effort d'investissement | 3,250% | 2,994% | 2,618% |

**Taux de marge brute :**

| | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|
| Marge brute | 2 459 018 € | - 487 189 € | - 732 977 € |
| Marge brute hors aides financières | 759 018 € | - 1 487 189 € | - 1 332 977 € |
| Taux de marge brute | 3,762% | -0,688% | -0,982% |
| Taux de marge brute (hors aides financières ) | 1,192% | -2,132% | -1,801% |
| Taux de marge brute retraité des 6xx | 3,762% | -0,688% | -0,983% |
| Taux de marge brute retraité des 6xx (hors aides financières) | 1,192% | -2,132% | -1,802% |
| | | | |
| Capacité d'autofinancement (CAF) / insuffisance d'autofinancement (IAF) de l'exercice | 2 201 238 € | - 495 432 € | - 802 879 € |
| Taux de CAF | 3,32% | -0,68% | -1,05% |
| Taux de CAF nette | 1,91% | -2,12% | -2,50% |

Données complémentaires

- Besoin en fonds de roulement EPRD 2023 : 2 095 300 €.
- Fonds de Roulement EPRD 2023 : 997 799,89€
- Prélèvement au fonds de roulement EPRD 2023 : -4 171 949 €.
- Nombre de jour de trésorerie au CA 31/12/2022 : 30,37 jours.

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

Projets identifiés en 2021, dans le cadre du Ségur Investissement : reconstruction du bâtiment principal MCO.

- **Les ressources humaines**

*(ETPR des personnels – Juillet 2023 – tous budgets confondus)*

**ETPR médicaux : 66.67**
- dont personnels permanents : 21.5
- dont personnels sous contrat : 26.1
- dont internes : 8

**ETP non médicaux : 825.19**
- dont personnels de direction et administratifs : 92.97
- dont personnels des services de soins : 629.54
- dont personnels éducatifs et sociaux : 10
- dont personnel médico-techniques : 20.64
- dont personnels techniques ouvriers : 69.03

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

Métiers sensibles – personnel non médical : infirmier, aides-soignants, cuisinier.
Difficultés de recrutement médical et recours à l'intérim : anesthésie-réanimation, urgences, gynécologie obstétrique, cardiologie, pneumologie, gastro entérologie, chirurgie orthopédique, médecine polyvalente, psychiatrie.

**Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :**
Taux d'absentéisme : personnel médical : 5,1 (2023) % ; personnel non médical : 8 % (2023)
Taux de turn-over global : 14 % (2023).
Nombre de jours de formation par agent : personnel non médical : 3 436 (2022).

**V – 2) Activité**

**Données sur le PMSI**

**Evolution du nombre de séjours réalisés :**

Activité (en 2022)

- 16 991 **entrées**
- 14 609 210 **journées**
- 80 5280 **consultations externes**
- 2 708 **interventions au bloc opératoire**
- 851 **passages en endoscopie**
- 27 864 **actes d'imagerie médicale**
- 501 **naissances**
- 448 **passages au bloc obstétrical**
- 22 601 **passages aux urgences**
- 698 **interventions SMUR**

**USLD et activités médico-sociales :**
USLD : 30 lits, 10 401 journées en 2022
EHPAD Redon : 74 places d'hébergement permanent, 26 236 journées en 2022
EHPAD Carentoir : 71 places d'hébergement permanent, 25 469 journées en 2022.

**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…) :**

La zone d'attractivité du CHIRC correspond pour l'essentiel aux communes aux alentours de Redon.

Parts d'activité en 2022 sur son bassin de recrutement : médecine (hors séance) : 47,5% (en diminution depuis 2019) ; chirurgie hospitalisation complète : 22% (en diminution depuis 2019) ; obstétrique : 56,9% ; chirurgie ambulatoire : 26,4% (en nette diminution depuis 2019) ; interventionnelle : 15% (en diminution depuis 2019), chimiothérapie : 8,9%

Concurrence sur la zone d'attractivité / sur le territoire de santé : pas d'autre établissement de santé proposant les mêmes activés situé sur le périmètre géographique de Redon Agglomération.
Au nord, le CH de Bain propose une activité de médecine et de SMR.
Les établissements de court séjour les plus proches sont situés à Rennes, Vannes, et Nantes.

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

Le CHIRC poursuit ses mission d'établissement de premier recours sur le territoire qu'il dessert. Il n'est pas en situation directe de concurrence sur celui-ci.
L'activité dépend des ressources humaines médicales et paramédicales disponibles. L'enjeu d'attractivité, de stabilisation et de fidélisation engendrent des dépenses de titre I relativement élevées, au regard de l'activité constatée.
Lorsque les conditions sont réunies, l'activité croit, traduisant un fort potentiel du territoire.
L'amélioration des durées moyennes de séjours est un objectif constant, et les coopérations mises en places et à intensifier y contribuent.

## VI- EQUIPEMENTS ET PLATEAU TECHNIQUE *Lits et places installés –*

Indicateurs :

| | |
|---|---|
| CI_AC1 | Nb de lits installés en médecine : 89 |
| CI_AC2 | - dont lits de soins intensifs : 0 |
| CI_AC3 | - dont lits de surveillance continue : 4 |
| CI_AC4 | - dont lits de réanimation : 0 |
| CI_AC5 | Nb de places installées en médecine : |
| CI_AC6 | Nb de lits installés en chirurgie : 30 |
| CI_AC7 | Nb de places installées en chirurgie : 18 |
| CI_AC8 | Nb de lits installés en obstétrique : 15 |

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

Indicateurs :

| | |
|---|---|
| CI_E1 | Nb de scanners : 1 |
| CI_E2 | Nb d'IRM : 1 |
| CI_E5 | Nb de salles d'intervention chirurgicale : 5 |
| CI_E6 | Niveau de la maternité : 1 |
| CI_E7 | Nombre de B : prévision de 4 000 000 en 2023 |

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

Le Centre Hospitalier Intercommunal de Redon Carentoir est un établissement de santé proposant une offre de proximité et de recours sur son territoire. Il dispose d'une offre de services médicaux, de services médico-techniques variés et de qualité et d'un accès aux équipements modernes et performants. Il poursuit son développement des nouvelles modalités de prise en charge (médecine et chirurgie ambulatoire…).

Unique offreur de soins sur le territoire, les besoins de la population sont réels. Dès lors que les conditions d'exploitation sont réunies (notamment couverture médicale), l'activité traduit cette réponse à une patientèle en demande.

Une vigilance particulière doit être portée sur les points suivants :

- Démographie médicale, notamment de médecins anesthésistes, de chirurgiens orthopédiques, urgentistes, gynécologie obstétriciens, de gastrologie, pneumologie, médecine polyvalente, psychiatrie. L'instabilité et le nombre insuffisant conduisent à une couverture territoriale des besoins de santé incomplète. Cela génère une activité moindre au regard des potentiels du territoire. Le CHIRC est dans une démarche volontariste pour favoriser l'exercice partagé, dans le prolongement des actions dans le cadre du GHT (via les équipes médicales de territoire, le contrat hospitalier de territoire). Au regard des enjeux précités, la recherche des coopérations avec d'autres offreurs de soins est à poursuivre.
- Recrutement et fidélisation des personnels non médicaux, avec la poursuite volontariste des leviers à la main de l'établissement ;
- Finances, avec une situation dégradée, qui limite le développement de projets structurants et nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement ;
- Investissements immobiliers : élaboration du schéma directeur immobilier du bâtiment dit MCO et des projets Ségur Investissement non finalisée à ce jour ;
- Coopérations : les difficultés internes de l'établissement freinent le développement des coopérations, tant entre établissements de santé qu'avec les acteurs du territoire, notamment le secteur EHPAD. Le CHIRC est dans une démarche volontariste.
- Secteur de psychiatrie : consolider l'offre de l'établissement au regard des besoins constatés
- Secteur médico-social (EHPAD) :il conviendra de renforcer l'organisation territoriale de l'offre en gériatrie, soins palliatifs et de développer l'activité de la consultation mémoire, au moyen notamment de la télésanté
- Secteur médico-social (PH) : l'accès aux soins des personnes vivant avec un handicap devra être priorisée

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

*Toute demande sera étudiée.* Les documents suivants sont notamment disponibles : rapport d'activité 2022, CPOM, EPRD

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

Jean-Carol FOUCAULT, responsable du pôle hospitalier de la délégation départementale de l'Ille-et-Vilaine – 02.99.33.33.72

Elise NOGUERA

Directrice générale