

FICHE DE POSTE
Directeur général des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg

Sommaire

Présentation de l'établissement	1
Le projet régional de santé.....	2
Positionnement géographique.....	2
Missions et activités des HUS.....	4
Axes stratégiques	4
La crise du COVID	5
Chiffres clefs sur l'établissement (rapport activité 2018)	6
Profil du candidat attendu :	7

Présentation de l'établissement

Directeur général actuel : Christophe GAUTIER

Président de CME : Pr Jean-Marie DANION

Président du Conseil de surveillance : Roland RIES, maire de Strasbourg

Doyen : Pr Jean SIBILIA

Direction:

- Direction générale
 - Directeur général adjoint ;
 - Cabinet du Directeur Général, affaires générales ;
 - Coopération internationale et européenne, communication, culture ;
 - Coordination du GHT.
- Pôles de gestion
 - Affaires médicales / recherche clinique / qualité / stratégie médicale territoriale
 - Ressources humaines
 - Soins infirmiers, rééducation et médicotéchniques
 - Finances / système d'information
 - Investissements / logistique / achats
 - Opérations et projets
 - Affaires juridiques
- Directions de site
 - Hôpital civil et NHC Elsau
 - Hautepierre et Centre Médico-Chirurgical et Obstétrique
 - Robertsau
 - Pôle logistique

Le CHU de Strasbourg est structuré en 21 pôles cliniques et médicotéchniques :

- Activité médico-chirurgicale cardio-vasculaire
- Anesthésie / réanimation et médecine péri-opératoire (ARMO)
- Appareil Locomoteur / Chirurgie Plastique / Chirurgie Maxillo-faciale (LocoMax)
- Biologie
- Gériatrie
- Gynécologie-obstétrique et fertilité
- Hépato-digestif de l'hôpital civil (NHC)
- Imagerie
- Médecine et Chirurgie Bucco-Dentaires
- Médecine Interne, Rhumatologie, Nutrition, Endocrinologie, Diabétologie (M.I.R.N.E.D)
- Onco-hématologie

- Pathologie thoracique
- Pathologies digestives, hépatiques et de la transplantation
- Pédiatrie médico-chirurgicale
- Pharmacie - Pharmacologie
- Psychiatrie, santé mentale et addictologie
- Santé Publique, Santé au Travail et Hygiène Hospitalière
- Spécialités Médicales - Ophtalmologie
- Tête-Cou / CETD
- Urgences / SAMU 67 - médecine intensive et réanimation
- Urologie / Dermatologie

Le projet régional de santé

La région Grand Est compte 5,5 millions d'habitants soit 8,8 % de la population française. Elle devient ainsi la 6^e région la plus peuplée de France. Elle se compose de 10 départements, 8 aires urbaines de plus de 100 000 habitants dont une métropole (Strasbourg), et un total de 5 197 communes.

Ainsi elle se situe au cœur de l'Europe, et s'intègre pour partie dans la « grande dorsale européenne » qui concentre une grande part de la création de richesse et de flux de l'Europe occidentale. À l'est, elle est bordée par le Rhin, grand axe de la communication et des échanges économiques européens.

Cette ouverture sur l'Europe est un atout majeur de la grande région de l'Est, et des programmes de coopération transfrontalière concernent d'ores et déjà les 3 régions qui la composent.

Le Grand Est est la première région française pour l'importance des exportations dans le PIB. De plus, le Grand Est est la région pour laquelle les investissements directs étrangers (IDE) ont le plus d'importance.

Un autre aspect de cette ouverture est l'importance de la part de travailleurs frontaliers (160 000), en particulier en Lorraine et Alsace.

La région dispose d'un fort potentiel industriel, et représente plus de 10 % de l'emploi industriel national. Les technologies de santé sont très présentes et le secteur emploie plus de salariés que la moyenne nationale (par exemple, pôle de compétitivité « Alsace-Biovalley »).

Le secteur agro-alimentaire ainsi que la filière bois sont deux autres points forts de l'industrie du Grand Est.

En 2012, l'espérance de vie à la naissance, dans la région Grand Est, s'établit à 80,8 ans, soit un an de moins que l'espérance de vie pour l'ensemble de la France. Dans les conditions de mortalité de 2016, une femme vivrait en moyenne 85,4 ans et un homme 78,5 ans. On observe d'importantes inégalités territoriales, l'Alsace présentant une espérance de vie supérieure à la moyenne nationale pour les hommes.

Les 7 grands axes du PRS Grand Est :

- Orienter résolument et prioritairement la politique régionale de santé vers la prévention dans une démarche de promotion de la santé
- Renforcer et structurer l'offre de soins de proximité
- Adapter la politique de ressources humaines en santé
- Faire évoluer le système dans une logique de parcours
- Améliorer l'accès aux soins et l'autonomie des personnes en situation de handicap, des personnes âgées et des personnes en situation fragile dans une logique inclusive
- Développer les actions de qualité, de pertinence et d'efficacité des soins
- Développer une politique d'innovation accompagnant les transformations du système de santé

Positionnement géographique

Etablissement de référence, le Centre hospitalo-Universitaire régional de Strasbourg, dit les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, est situé à Strasbourg.

Son bassin d'attractivité est local pour les soins de proximité ou de recours pour la zone d'implantation 10. Il est également établissement de référence du Grand Est.

La population du Bas Rhin est de 1,125M d'habitants.

Ville frontalière avec l'Allemagne, Strasbourg est à 397 kilomètres de Paris (1h40 de TGV), à 406 kilomètres de Bruxelles.

Le territoire de l'Eurométropole et plus largement du Bas-Rhin sont au cœur d'axes routiers européens

importants. Le réseau routier local est dense.

Strasbourg et plus largement le Bas Rhin sont des territoires dynamiques tant sur le plan économique et touristique.

Le territoire se caractérise par :

- une part importante de la population en activité et un taux de chômage légèrement plus faible que le reste de la région
- une répartition de la population par tranches d'âge globalement équilibrée ; notamment une part de seniors (plus de 75 ans) inférieure d'un point au niveau régional mais un taux de vieillissement plus élevé
- un taux de mortalité plus favorable comparativement au reste de la région Grand Est mais d'importantes disparités témoignant d'inégalités territoriales marquées au sein de l'Eurométropole ou encore en Alsace Bossue et dans la Vallée de la Bruche.

Certains territoires sont plus particulièrement touchés par une mortalité liée aux maladies cardio-vasculaires. Par ailleurs, le département est marqué par des indicateurs défavorables en matière de prévalence du diabète et de l'obésité chez les adultes et les jeunes.

Dans ce contexte, la présence d'un centre hospitalo-universitaire est un atout fort de la prise en charge des besoins de santé de la population et source d'un fort dynamisme des acteurs en santé :

- les structures sanitaires et médico-sociales constituent un atout fort pour la prise en charge des besoins du territoire
- la mobilisation des acteurs pour innover est importante : acteurs publics, au cœur desquels le CHRU, mais aussi acteurs privés, collectivités territoriales, acteurs associatifs.

Le GHT « Basse-Alsace Sud-Moselle » se compose :

- Des Hôpitaux universitaires de Strasbourg, qui en sont l'établissement support
- de 8 établissements du Bas-Rhin : Brumath (La Grafenbourg), Erstein, Wissembourg, Haguenau, Bischwiller, Saverne, Molsheim et de Rosheim
- des 2 centres hospitaliers spécialisés du Bas-Rhin : Brumath (EPSAN) et Erstein
- de 2 établissements mosellans : le centre hospitalier de Sarrebourg et le centre de réadaptation spécialisé d'Abreschviller.

Le territoire couvert par le GHT correspond à la quasi-totalité du Bas-Rhin, hormis les établissements d'Obernai et Sélestat qui relèvent du GHT 11 Centre Alsace (structuré autour du centre hospitalier de Colmar), plus le sud de la Moselle, hormis le CHS de Lorquin qui relève du GHT 6 Lorraine Nord (structuré autour du centre hospitalier régional de Metz-Thionville).

Le GHT 10 est officiellement constitué depuis le 1^{er} juillet 2016, doté d'une convention constitutive signée par l'ensemble des établissements et approuvée par les Conseils de Surveillance.

Le PMP (projet médical partagé) a été élaboré et validé. L'ensemble des établissements est partie prenante dans la rédaction du projet médical partagé définitif.

Axes stratégiques du projet médical partagé du GHT sont déclinés en 10 filières

- Urgences – SMUR
- Mère-Enfant
- Orthopédie
- Psychiatrie – Santé mentale
- Gériatrie
- SSR
- Cancérologie
- Biologie
- Imagerie
- Pharmacie

Cinq structures privées MCO sur le territoire du GHT :

- La Clinique RHENA,

- le Groupe Hospitalier Saint Vincent ou GHSV (cliniques Sainte Anne, Sainte Barbe et la Toussaint à Strasbourg et Clinique Saint Luc à Schirmeck),
- la clinique Sainte François à Haguenau,
- la clinique de l'orangerie à Strasbourg et la clinique Sainte Odile à Haguenau (groupe ELSAN)

Autres acteurs du territoire

- SSR : l'UGECAM, la clinique du Ried, Amreso Bethel, le Neuenberg, le centre de cure Marienbronn et Château Walk (addictologie),
- Insuffisance rénale chronique : AURAL
- HAD : AURAL, Saint François et Saint Luc

Missions et activités des HUS

Établissement de référence, les HUS remplissent une triple mission de soins, d'enseignement et de recherche. Il organise sur son territoire une offre de soins de proximité et de recours pour la prise en charge des patients nécessitant la mise en œuvre de compétences et de techniques spécifiques.

Premier opérateur de santé en Alsace, ils comptent 2 750 lits et places répartis sur 5 sites, dont 2 sites principaux (Hôpital Civil et HautePierre) et couvrent l'ensemble des modes prises en charge (court séjour en Médecine-Chirurgie-Obstétrique, Psychiatrie, Soins de Suite et de Réadaptation, HAD, USLD) Etablissement de référence, le CHU de Strasbourg propose des activités de chirurgie cardiaque, neurochirurgie, greffes Obstétrique...

Il a été certifié en janvier 2018 selon la V2014 : Certification avec recommandation d'amélioration (B).

Les HUS sont à la fois un hôpital universitaire à vocation régionale, un centre de recherche et une école de formation. Les HUS disposent de relations privilégiées avec la faculté de médecine, de pharmacie et d'odontologie ainsi que de 7 écoles et instituts, répartis en 10 secteurs d'enseignement, pour former les futurs professionnels de santé.

Le CHU de Strasbourg a une tradition de coopération internationale ancienne dans 10 pays. Ses actions de coopération se traduisent par l'apport de savoirs à travers des cours et conférences dispensés à l'étranger par les médecins du CHU. Elles permettent aussi l'accueil de médecins étrangers en formation.

Le CHU de Strasbourg poursuit une politique d'ouverture sur l'Europe, une démarche engagée depuis 2001. Par l'intermédiaire de projets INTERREG, l'établissement se positionne en tant que porteur de nombreux projets sur l'Europe du Nord-Ouest.

Axes stratégiques

Projet d'établissement

Un nouveau projet d'établissement est en cours d'élaboration qui devra donner lieu à une contractualisation interne pour sa mise en œuvre opérationnelle. Les pôles ont élaboré 86 projets, dont 18 impliquent au moins 2 pôles.

Quelques orientations fortes apparaissent d'ores et déjà :

- Des projets immobiliers
- Un grand sujet transversal concernant les Unités de soins continus, impliquant plusieurs pôles.
- Des projets directement liés à l'ouverture de l'ICANS, au-delà bien sûr des pôles voyant tout ou partie de leur activité se réaliser à l'IRC (imagerie interventionnelle, chirurgie des cancers gynécologiques, sénologie, mais aussi immunologie, antenne de cardiologie et antenne de chirurgie dentaire à HautePierre...).

Ces projets doivent encore faire pour certains l'objet d'une instruction complémentaire avant de pouvoir faire l'objet d'arbitrages définitifs.

Institut du Cancer Strasbourg Europe

Les HUS ont engagé depuis plusieurs années une stratégie de rapprochement du CLCC (Centre Paul Strauss), qui a abouti avec la mise en place de l'ICANS (Institut du Cancer Strasbourg Europe) – GCS constitué entre les deux établissements. Cet établissement, mis en service en 2020, doit avoir un rôle structurant dans les filières du Cancer de l'Est de la région et un rôle moteur dans le domaine de la recherche.

Si l'établissement a intégré ses locaux et fonctionne depuis la mi-novembre 2019, les relations

institutionnelles partenariales entre les HUS et l'ICANS sont encore perfectibles.

Institut Hospitalo Universitaire

Un Institut Hospitalo Universitaire est adossé au CHU qui est un des membres fondateurs. L'institut de chirurgie guidée par l'image de Strasbourg est un centre médico-chirurgical unique dédié au traitement des pathologies de l'appareil digestif. Le Directeur général et le PCME des HUS siègent au Conseil d'administration de l'IHU.

Ce partenariat contribue au développement de l'activité ambulatoire au sein d'une structure dédiée, tout en permettant un accès au nouveau plateau technique de chirurgie guidée par l'image pour tous les patients du pôle de chirurgie digestive des HUS.

Dans le cadre de ce partenariat, un projet d'hôpital devant lui aussi contribuer au développement de la chirurgie ambulatoire grâce à une prise en charge des patients à la sortie est soumis au processus de l'article 51 de la LFSS 2018.

Copermo

Le CHU de Strasbourg est dans un processus de plan de retour à l'équilibre de ses comptes financiers depuis 2014. Un premier contrat de retour à l'équilibre financier a été signé entre les HUS et l'ARS en 2014. Le dernier passage en COPERMO, datant de janvier 2019 a débouché sur la nécessité pour les HUS de produire un avenant au CREF, la mise en place des actions n'ayant pas permis de tenir les objectifs initialement fixés.

La situation financière du CHU de Strasbourg est dans une situation déficitaire :

Le résultat d'exploitation du budget principal était de – 5,3 M€ sur l'exercice 2018 ; le résultat prévisionnel à l'EPRD 2019 affiché à - 765K€, apparaît en forte dégradation au 09 Mars 2020 (RIA 2), soit – 8.3M€.

Ouverture de nouveaux bâtiments

Les HUS ont également vu récemment l'ouverture de deux nouveaux bâtiments :

- Le nouveau Bâtiment « HautePierre 2 » situé sur le site de HautePierre et regroupant sur un même site toutes les disciplines d'orthopédie, de traumatologie, de chirurgie plastique, esthétique et maxillo-faciale des HUS, ainsi que SOS Mains réparties dans 32 salles de bloc.
- L'ouverture de l'ICANS qui regroupe l'ensemble des activités actuelles du Centre Paul Strauss et les services d'oncologie, d'hématologie et de médecine nucléaire des HUS en Novembre 2019.

La crise du COVID

La coordination au sein de la zone d'implantation s'est faite par le CHU pour les réanimations et a mobilisé tous les acteurs, publics comme privés ; pour les filières d'aval, chaque territoire de proximité s'est organisé et fait état d'une très grande fluidité à ce niveau infra-départemental.

Il a été mis en place sous l'égide de la délégation territoriale de l'ARS en partenariat avec le CHU d'une coordination des filières COVID et non COVID pour organiser le maintien des capacités de réanimation estimées nécessaires, accompagner les filières d'aval COVID et la reprise progressive des activités non COVID non différables. Elle associe l'ensemble des établissements, les libéraux et les usagers du territoire d'implantation.

Chiffres clefs sur l'établissement (rapport activité 2018)

Effectifs :

11 865 salariés :

- personnels médicaux séniors : 1 334 personnels
- personnels non-médicaux : 8 957 personnels, 8 435 ETP
- 933 étudiants en médecine
- 641 internes
- 1 339 étudiants en professions de santé (hors médecins)

Recherche :

- 28 recherches en cours financés par des crédits hospitaliers (HUS et ministère)
- 213 recherches financées par des partenaires externes
- 1 152 patients inclus dans des études en cours promus pas les HUS
- 1 245 publications

Activité :

- MCO : 202 862 séjours (hospitalisation complète et partielle)
- SSR : 1 226 séjours (hospitalisation complète)
- Psychiatrie : 1 811 séjours (hospitalisation complète et à temps partiel)
- 5 981 accouchements
- 440 greffes
- 152 515 passages aux urgences

Budget

- Recettes : 1 026 M€
- Dépenses : 1 027 M€ :
 - 417 M€ en charges relatives au personnel non médical
 - 144 M€ en charges relatives au personnel médical
 - 257 M€ en charges à caractère médical
 - 126 M€ en charges hôtelières et générales
 - 74 M€ en amortissements, provisions et intérêts_

Investissements : 46 M€

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable 2017 : - 16 334 105 €

Résultat comptable 2018 : - 5 362 319 €

Résultat comptable prévisionnel 2019 : -8 361 859 € (RIA 2)

Profil du candidat attendu :

Expérience professionnelle appréciée :

Il est attendu du futur directeur des HUS une expérience professionnelle lui ayant permis de mettre en exergue :

- Un sens élevé des responsabilités,
- Des qualités relationnelles affirmées dans une ou plusieurs expériences réussies de conduite de changement,
- Des qualités de management stratégique lui permettant de prendre en compte les enjeux internes et externes de l'établissement afin de :
 - inscrire résolument l'établissement sur son territoire dans une volonté de coopération, telle que développée dans le cadre du Covid, avec les autres établissements et acteurs du système de soins, tant au sein du GHT qu'avec les deux autres GHT d'Alsace et les établissements privés ;
 - affirmer le positionnement de l'offre des HUS dans l'offre hospitalière globale publique et privée et veiller à renforcer les liens de collaboration avec la médecine de ville et le secteur médico-social.
 - renforcer les liens et coopération avec les deux autres CHU et le CHR du Grand Est.
 - piloter le groupement hospitalier de territoire en cohérence avec les objectifs du PMP et du Projet régional de santé
 - structurer l'organisation interne de l'établissement en adéquation avec coopérations citées supra ;
 - finaliser le projet d'établissement avec l'ensemble des professionnels et en lien très étroit avec le projet médical, puis le mettre en œuvre ;
 - 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) ;
- Un manager expérimenté, déterminé et créatif sachant :
 - développer des relations de co-construction avec le corps médical et le corps soignant concernant la stratégie et le pilotage de l'établissement ;
 - être attentif à la qualité du dialogue social avec les instances représentatives des personnels ;
 - donner une ligne politique claire en s'inscrivant dans la mise en œuvre des objectifs du PRS ;
 - être à l'écoute de chacun dans un contexte de post-crise et vigilant sur la qualité de vie au travail
 - associer à la vie institutionnelle les différents partenaires, tant les usagers que les élus.
- Des qualités de dialogue tant en interne qu'en externe notamment en interaction avec les partenaires institutionnels, notamment l'ARS et les élus.

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 en lien avec le vieillissement de la population et la perte d'autonomie.

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)