

FICHE DE POSTE

Directeur général du Centre Hospitalier Régional Universitaire de Tours

1. Le projet régional de santé	2
2. Positionnement géographique	2
3. Présentation générale de l'établissement.....	4
4. Missions et activités du CHRU de Tours	4
5. Axes stratégiques.....	6
6. Chiffres clefs sur l'établissement (données 2021).....	7
7. Profil du candidat attendu.....	8

1. Le projet régional de santé

La région Centre-Val de Loire compte près de 2 560 000 habitants, avec une très forte disparité infra-départementale.

Composée de six départements s'étendant du bassin parisien aux premiers contreforts du Massif Central, la région Centre-Val de Loire est traversée d'Est en Ouest par la Loire.

Septième région de France par sa superficie (39 151 km²), son territoire est peuplé par 2,6 millions d'habitants (4% de la population française). Du point de vue de sa population et de son PIB, elle se situe, parmi les régions les plus petites. La population se répartit majoritairement entre le Val de Loire (l'axe ligérien) et les territoires proches de la région parisienne.

Le Centre-Val de Loire compte deux métropoles, Orléans et Tours. La région s'appuie également sur un réseau dynamique de villes préfectorales, dont les chefs-lieux sont Bourges (Cher), Blois (Loir-et-Cher), Châteauroux (Indre) et Chartres (Eure-et-Loir).

Les densités pour 100 000 habitants de professionnels de santé, libéraux ou mixtes, de la région sont les plus basses observées en France, avec une disparité importante constatée entre les départements de la région. En effet, l'Indre-et-Loire est le département le plus doté de la région, avec une densité qui est dans la moyenne nationale, alors que l'Eure-et-Loir, à contrario est le département le moins bien doté de la région

Afin de répondre aux problématiques auxquelles la région est confrontée, le Projet régional de santé, troisième version, de la région Centre-Val de Loire priorise 3 orientations régionales :

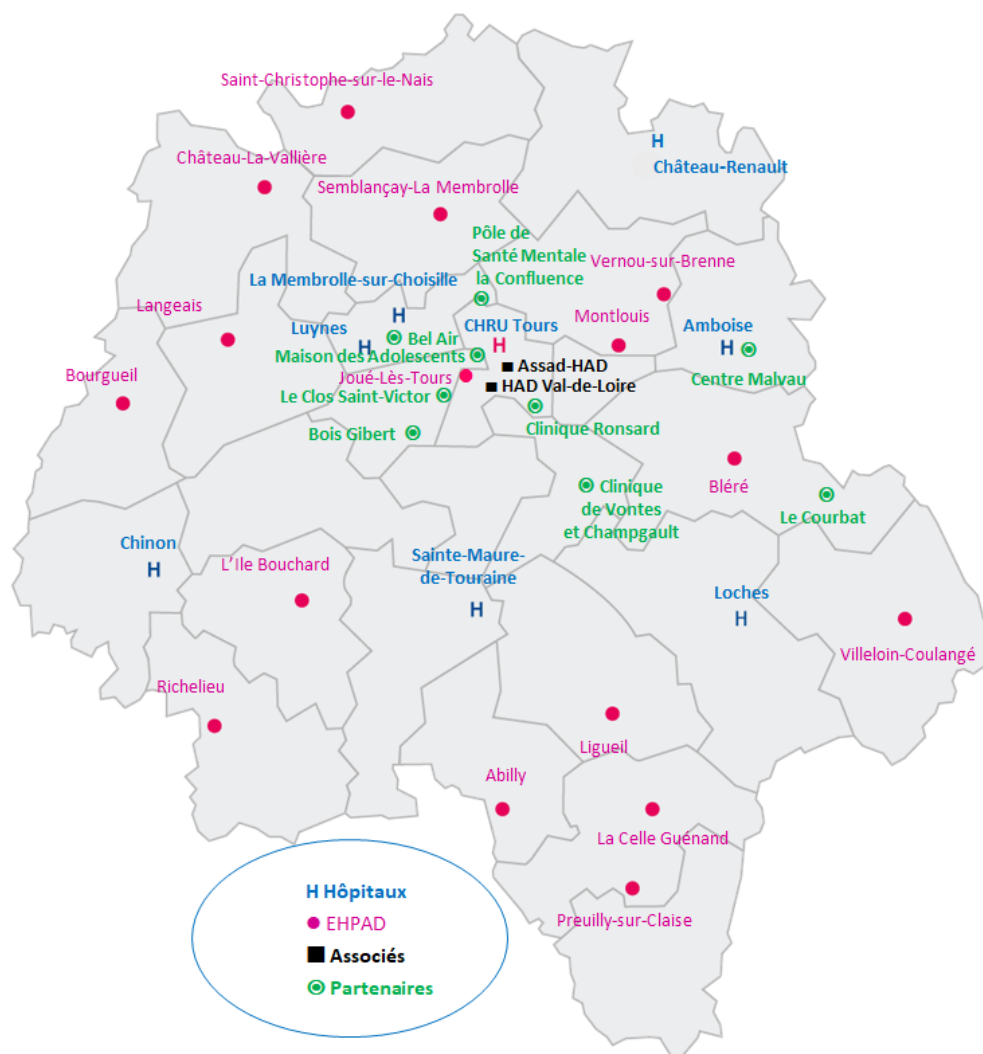
1. Accès aux soins (prévention et promotion de la santé, démographie des PS, offre de soins de proximité, SNP, offre de soins de référence et de recours, E-santé, innovation en santé),
2. Qualité, pertinence et résilience (pertinence des soins, qualité et sécurité des soins, gestion des situations exceptionnelles, des environnements favorables à la santé),
3. Parcours spécifiques (santé maternelle et infantile, addictions, santé mentale, cancer, maladie neuro-vasculaire, maladie cardio-vasculaire, personnes handicapées, personnes âgées, aidants, diabète/obésité).

L'ARS Centre-Val de Loire a engagé les travaux de révision du Projet régional de santé avec les partenaires, il est attendu la publication du nouveau schéma régional de santé en octobre 2023.

2. Positionnement géographique

Le CHRU dans le département : les principaux acteurs sanitaires du territoire :

- Établissements du GHT (voir carte ci-dessous)
- Université de Tours
- 2 cliniques sur la ville de Tours
- 4 ESPIC
- 6 CPTS



Le CHRU dans la région Centre-Val de Loire

Le CHRU de Tours est, pour l'heure, l'unique CHRU de la région. Il contribue, avec la Faculté de médecine, à la préparation du futur CHU d'Orléans

Le CHRU a signé, en 2017, des conventions d'association avec chacun des cinq établissements supports de GHT.

Il coordonne la mise en œuvre de conférences hospitalo-universitaires annuelles visant à faire évoluer, par discipline, la gestion des flux de patients, la démographie médicale et la recherche régionale.

Le CHRU dans HUGO (hôpitaux universitaires du grand ouest)

Constitué sous la forme d'un GCS, HUGO regroupe six CHU/CHR (Angers, Brest, Nantes, Orléans, Rennes et Tours), un Centre de lutte contre le cancer (Institut de cancérologie de l'Ouest) et deux centres hospitaliers (CHD Vendée et CH Le Mans).

HUGO a adopté en 2018 une feuille de route dont la déclinaison se poursuit, son « projet d'approfondissement » dont les objectifs sont de :

- Partager les expériences et bonnes pratiques,
- Organiser les complémentarités,
- Renforcer le positionnement du Grand Ouest dans la recherche et notamment à l'échelle européenne,
- Affirmer le rôle du Grand Ouest dans une ère où les grands enjeux de santé n'ont jamais été aussi prégnants : intelligence artificielle, génomique, médecine personnalisée, objets connectés, etc.

3. Présentation générale de l'établissement

Directrice générale : Mme Marie-Noëlle GERAIN BREUZARD

Président de CME : M. le Professeur Frédéric PATAT
Présidente du Conseil de surveillance : M. Emmanuel DENIS
Doyen : M. le Professeur Patrice DIOT

Assure la direction commune des établissements suivants : Centres Hospitaliers de Loches, Chinon, Louis Sevestre (La Membrolle-sur-Choisille), Luynes, Sainte-Maure de Touraine et des Ehpad de Richelieu et de L'île Bouchard

Assure la coordination du GHT 37 : GHT Touraine-Val-de-Loire

Le CHRU de TOURS est structuré en 17 pôles cliniques et médicotechniques :

- Pôle anesthésie-réanimation
- Pôle biologie médical-pathologie,
- Pôle bloc opératoire,
- Pôle cancérologie-Urologie,
- Pôle cœur-thorax-vaisseaux,
- Pôle enfant,
- Pôle inter-établissement femme-parentalité,
- Pôle inter-établissement imagerie médicale,
- Pôle médecine,
- Pôle pathologies digestives-hépatiques et endocriniennes,
- Pôle inter-établissement pharmacie,
- Pôle psychiatrie-addictologie,
- Pôle reconstruction-peau et morphologie-appareil locomoteur,
- Pôle santé publique-prévention,
- Pôle tête et cou,
- Pôle inter-établissement urgences-médecine légale,
- Pôle inter-établissement vieillissement,

4. Missions et activités du CHRU de Tours

Le soin, la recherche et l'innovation et l'enseignement sont les trois missions du CHRU de Tours, qui est également l'établissement support pour le Groupement Hospitalier du Territoire (GHT) du département de l'Indre-et-Loire. Etablissement de référence au niveau régional, il collabore avec l'ensemble des établissements qui composent la région.

Le soin

Première des missions du CHRU, et mission fondatrice des hôpitaux, le soin est assuré au quotidien par plus de 9000 professionnels.

La délivrance de soins de proximité et de recours 24h/24 et 7j/7, de l'enfant à la personne âgée, est la réponse à la mission de service public confiée à l'hôpital. Cette réponse assure au CHRU une position de référence, dont témoigne l'évolution de son activité au cours de ces dernières années.

La recherche

Le projet médical du CHRU de Tours comprend un volet Recherche ambitieux qui a pour vocation la poursuite du développement d'une offre de soin d'excellence mais aussi le renforcement de son attractivité pour les patients et les professionnels de la santé.

Le CHRU de TOURS est très actif en matière de recherche médicale, ce qui permet d'offrir aux patients des traitements de pointe, et les dernières innovations thérapeutiques.

Beaucoup de médecins et certains personnels paramédicaux ont une activité de recherche, en plus de leur activité de soignant, ce qui fait d'eux des professionnels de très haut niveau, tournés vers le progrès scientifique.

L'activité de recherche du CHRU est évaluée par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES). La prochaine évaluation aura lieu au printemps 2023.

Par ailleurs, pour mener ces recherches, le CHRU dispose de nombreuses compétences spécialisées, au sein de sa Plateforme Recherche. Il est promoteur de recherches sur la personne humaine, en respectant un cadre réglementaire strict, et une organisation **certifiée en norme qualité ISO 9001**.

De plus, la région est dotée d'une **Plateforme d'Expertise Maladies Rares Centre-Val de Loire**, portée par le CHRU de Tours et le CHR d'Orléans.

L'enseignement

Le CHRU est adossé à la Faculté de Médecine, la Faculté de Pharmacie et la Faculté d'Odontologie (créée fin 2022) du Centre-Val de Loire, qui assurent la formation des médecins, pharmaciens et odontologues.

Le CHRU assure, avec l'Université, et en lien avec le Conseil régional, la formation de plus de 1200 professionnels paramédicaux chaque année.

Il existe dix écoles et instituts de formation rattachés à l'hôpital : Institut de formation en soins infirmiers, Institut de formation d'aides-soignants, Institut de formation de techniciens de laboratoire médicale, Centre de formation des préparateurs en pharmacie hospitalière, Institut de formation de manipulateurs d'électroradiologie médicale, École de sages-femmes, Institut de formation des ambulanciers, École d'infirmiers de blocs opératoires, École d'infirmiers anesthésistes, Institut de formation des cadres de santé.

Il existe également un Centre de formation en apprentissage qui propose sept formations.

Cet ensemble de formation est associé à un Collegium Santé, porté par l'Université pour l'ensemble de la région.

Un projet de GIE CHU-Université sur la simulation est en cours de préparation.

Premier employeur de la région Centre-Val de Loire

Le CHRU emploie plus de 9000 personnels médicaux et non médicaux, c'est-à-dire environ 4 % des emplois du département d'Indre-et-Loire. Il est le premier employeur de la région.

Lieu d'insertion professionnelle et tremplin pour l'avenir, le CHRU accueille chaque année plus de 2000 étudiants de 2^{ème} et 3^{ème} cycle, plus de 2000 stagiaires dans les services de soins, 22 apprentis et 24 services civiques.

Une logistique performante

Accueillir et traiter quotidiennement près de 2000 patients nécessite une logistique performante, chargée de gérer les achats, livrer les produits et s'assurer en permanence de l'état des stocks par rapport aux besoins. Ce travail fait du CHRU un client important ; ainsi, environ le quart des dépenses vont à des entreprises d'Indre-et-Loire.

Un établissement citoyen

Depuis plusieurs années, le CHRU impulse une démarche de développement durable (dimensions environnementales, économiques et sociales) qui est aujourd'hui une priorité.

En effet, l'hôpital est un acteur économique majeur du territoire, un consommateur important d'énergie, et un gros producteur de déchets.

Portée par la direction générale du CHRU et pilotée par un comité pluriprofessionnel, la démarche engagée permet aujourd'hui de développer de nombreuses actions comme la gestion des dépenses énergétiques et la maîtrise des rejets de CO2 dans l'atmosphère.

Il a par ailleurs structuré une dynamique de politique sociale, en charge de piloter l'action extérieure du CHRU vers les populations défavorisées.

Un établissement connecté

Présent sur les réseaux sociaux, (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn), le CHRU développe également ses propres chaînes de télévision, sur lesquelles on peut retrouver des documentaires et les films réalisés par la direction de la communication du CHRU. Il diffuse un bulletin hebdomadaire (Effervescence) et un bulletin trimestriel (Alchimie).

Situation financière

La situation financière de l'établissement à fin août 2022 porte le résultat prévisionnel à -32.595M€ (-4M€ en 2021) pour la fin de l'année 2022. Il se dégrade de 10.4M€ depuis la situation à fin juin, sous l'effet combiné de l'augmentation des mesures catégorielles, du maintien de la dynamique d'absentéisme et des moyens engagés pour y faire face (intérim, heures supplémentaires...), de mesures de revalorisation des sujétions (TTA, permanence des soins...), d'une inflation massive et de ses effets sur l'ensemble des charges, et de la réévaluation à la baisse de plusieurs projections de recettes discrétionnaires (chambres particulières, consultations externes...).

Le montant des compensations de tout ou partie des mesures conjoncturelles reste incertain à ce jour. Sous postulat d'une compensation intégrale des mesures salariales (env. 15M€), voire de la couverture d'éventuels surcoûts COVID sur lequel aucun engagement ferme n'est pris au niveau national (+/- 2M€ à date), **le niveau de déficit sera moindre que la projection actuelle mais restera nettement supérieur** aux exercices antérieurs, au regard des trajectoires structurelles (activité externe en recul, projets internes non financés, recettes de facturation moindres qu'attendues, niveau de consommation élevé). La couverture de l'inflation (>1.5M€), non engagée à date mais négociée pied à pied, restera déterminante dans le niveau final du déficit. **Avec les précautions que l'incertitude impose, le déficit structurel de l'établissement pourrait s'établir, en l'état, autour des 15 millions.**

Les produits de T1 (Assurance-Maladie) et T2 (Mutuelles et patients) constatés en retrait de la projection EPRD 2022 traduisent **l'absence de retour à une situation nominale ante crise**, indépendamment d'une garantie de financement qui compense l'activité d'hospitalisation (hors activités nouvelles) et limite l'effet de **l'absence de reprise (-4.98% à fin juillet)**.

Dialogue social

Un dialogue social réactif compte tenu du positionnement majoritaire de Sud Santé. Sept organisations syndicales siègent au CSE : FO, CFDT, CGT, CFE-CGC, CFTC, UNSA, SUD (majoritaire).

Indicateurs qualité et sécurité des soins

Le CHRU de Tours a été certifié en 2022 « Qualité des soins confirmés » avec un score global de 94,05%. Le détail des résultats de la visite de certification sont accessibles sur le site de la HAS : Haute Autorité de Santé - CHRU BRETONNEAU - TOURS (has-sante.fr)

5. Axes stratégiques

Projet managérial

Depuis 2019, le CHRU déploie un projet managérial ambitieux avec la CME. Il s'appuie sur :

- La formation des chefs de service,
- Le déploiement des entretiens annuels individuels médicaux,
- La conciliation,
- La mise à disposition de ressources de coaching et de codéveloppement,
- Une charte d'équité sur les plannings,
- Une politique de lutte contre les situations de harcèlement, de discrimination et de violence au travail,
- Une charte égalité homme-femme signée en mars 2022,
- Un plan d'action « simplifier mon hôpital »,
- Un guide de la gouvernance et de gestion et un cycle de gestion structuré.

Projet d'établissement 2024-2028

Le projet d'établissement 2024-2028 est en cours d'élaboration. Il est construit de manière participative, en collaboration avec l'ANAP, avec une méthodologie de design thinking, afin qu'il soit le projet de tous. Il reposera sur quatre axes :

- L'excellence
- L'attractivité
- La territorialisation
- La soutenabilité

Les objectifs 2023

- Être un CHU responsable en matière sociale et environnementale.
- Être un CHU responsable en matière sociétale.
- Continuer d'agir pour conforter l'attractivité et la fidélisation des professionnels.
- Développer la culture de l'innovation et soutenir et encourager les professionnels porteurs d'innovation technique, scientifique et organisationnelle.
- Agir pour notre région et notre territoire.

Projets d'investissement majeurs

Projet de restructuration du CHRU de Tours ayant pour objectif de diminuer le nombre de site de 5 à 2, pour une enveloppe de 522 millions d'euros :

- Projet de nouvel hôpital de psychiatrie,
- Projet de nouvel hôpital Trousseau,
- Projet de nouvel hôpital Clocheville (reporté),
- Projet de restructuration de la biologie hospitalo-universitaire.

Projets 2023 dans le cadre du GHT

- Déploiement du DPI.
- Elaboration du projet médical partagé.
- Réorganisation de la fonction financières sous une seule responsabilité, confiée au directeur des finances et du contrôle de gestion du CHRU.

6. Chiffres clefs sur l'établissement (données 2021)

Effectifs :

- 9407,93 ETP travaillés

Activité :

- 1918 lits et places
- 106 745 patients en hospitalisation
- 55413 entrées en hospitalisation complète ou de semaine
- 51 332 venues en hospitalisation de jour
- 99 111 patients accueillis aux urgences
- En moyenne chaque jour : 1682 patients hospitalisés et 1399 patients en consultation externe (hors urgences ophtalmologiques)
- 14 réseaux coordonnés par le CHRU

Recherche :

- 132,98 ETP personnel de recherche
- Une DRCI certifiée ISO 001
- 2 FHU : SUPPORT (transplantation hépatique) et EXACT (troubles du neuro développement)
- 8 centres de référence ou sites constitutifs de centres maladies rares ; 69 centres maladies rares ; une plateforme d'expertise maladies rares Tours - Orléans

7. Profil du candidat attendu

Missions principales du poste :

- Piloter la gestion de crise sanitaire au niveau du CHRU : adapter l'organisation interne, faire en sorte que le CHRU assume les missions territoriales et régionales qui lui incombent, en lien avec l'ARS et l'ensemble des acteurs, veiller à la sécurisation de l'accueil et de la prise en charge et à celles des conditions de travail, organiser la communication interne et externe, veiller à la bonne coordination des activités de recherche en lien sur le COVID et ses effets.
- Maintenir et développer la place et le rang du CHRU en matière d'offre de soins, de recherche, d'innovation et d'enseignement.
- Inscrire le CHRU dans un réseau territorial- le GHT 37 porté par le CHRU- et régional de prise en charge, en organisant les filières de patients dans le cadre de coopérations structurées en évitant les fuites extrarégionales, en développant une stratégie partagée de gestion prévisionnelle des carrières médicales, en proposant une politique régionale de la recherche, en lien avec la politique de formation de la faculté.
- Développer la coopération avec le CHRO au bénéfice des enjeux de la région et des deux établissements.
- Renforcer l'attractivité du CHRU en développant une politique d'accueil et de communication à destination des usagers et en renforçant les liens avec les correspondants de ville.
- Préparer la restructuration du CHRU, horizon 2026, dans le cadre du projet présenté et validé en 2017.
- Poursuivre la trajectoire de retour à l'équilibre, intégrant des actions d'amélioration de la performance.
- Réunir les conditions d'un dialogue social apaisé.
- Développer une politique managériale favorisant l'attractivité, la qualité de service et le respect des professionnels.
- Permettre au CHRU de répondre à l'ensemble des objectifs nationaux et régionaux : certification HAS, évaluation HCRES, accréditation des laboratoires, la certification des comptes, le programme FIDES, la politique d'optimisation des achats publics, plan SSE, art 80, art 51, PRS...
- Piloter avec les directeurs en charge de ces sites, les établissements en direction commune (Chinon, Loches, Luynes, Louis Sevestre, Ste Maure de Touraine et les 2 EHPAD), notamment poursuivre le PRE des hôpitaux de Chinon et Loches, faire aboutir le schéma directeur immobilier du CH Louis Sevestre et poursuivre l'inscription du CH de Luynes et de Ste Maure de Touraine, dans la filière gériatrique avec le CHRU.

Expérience professionnelle appréciée :

Il est attendu du futur directeur du CHRU de Tours 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 :
 - Continuer à inscrire résolument l'établissement sur son territoire dans une volonté de coopération avec les autres établissements et acteurs du système de soins, tant au sein du GHT qu'avec autres GHT de la région et les établissements privés ;
 - Affirmer le positionnement de l'offre du CHRU de Tours dans l'offre hospitalière globale publique et privée régionale ;
 - Soutenir la démarche de transformation en CHRU du CHR d'Orléans sur les trois volets soins, enseignement et recherche ;
 - Piloter le groupement hospitalier de territoire en cohérence avec les objectifs du PMP, qui reste à finaliser, au même titre que le projet de gestion, et du Projet régional de santé ;
 - Conduire et poursuivre les opérations d'investissement majeurs engagées et à venir ;
 - Déployer un plan d'action visant à réduire le déficit du CHRU de Tours, de manière à rendre soutenable le projet d'investissement ;
 - Poursuivre les plans de réduction des déficits engagés sur les établissements en direction commune.
- 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.
- 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.
- Capacité de conduite d'un projet immobilier d'ampleur.

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).