

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 :

Hôpital Nord Franche-Comté – établissement support du GHT Nord Franche-Comté
90 400 TREVENANS

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Direction commune avec le Centre Hospitalier de Soins de Longue Durée (CHSLD) Le Chênois à Bavilliers (90 800)

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)

3

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

M. MOUTERDE Laurent
Directeur général adjoint
laurent.mouterde@hnfc.fr
03 84 98 30 10

Nom - Prénom du Président de CME :

Dr SELLES Phillipe – Médecin DIM

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

M. MESLOT Damien – Maire de Belfort et Président du Grand Belfort Agglomération

Gouvernance :

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Direction générale : directeur général/directeur général adjoint/secrétaire général chargé du projet de responsabilité populationnelle

Directions fonctionnelles :

- Direction des affaires financières et du contrôle de gestion (1 directeur et un adjoint)
- Direction des ressources humaines et de la formation (1 directeur et un adjoint)
- Direction des affaires médicales, de la recherche clinique et de l'innovation (1 directeur)
- Direction des soins (1 coordonnateur général des soins et un adjoint)
- Direction de l'institut de formation des métiers de la santé (1 directeur)
- Direction de la qualité et des relations avec les usagers (1 directeur)
- Direction des EHPAD et de la filière gériatrique (1 directeur)
- Direction des ressources économiques, logistiques et techniques (1 directeur et un adjoint)
- Directeur du système d'information (1 directeur)

Composition du directoire :

M. Pascal MATHIS, Directeur Général – Président du Directoire
M. le Dr Philippe SELLES, Président de la CME – Vice-Président du Directoire
Mme Karine DEMESY-NYCZ, Coordinatrice Générale des Soins – Présidente de la CSIRMT
Mme Isabelle ETIENNE, Cadre du pôle Médico-Techniques
Mme le Dr Hélène CHARPENTIER, Praticien en imagerie médicale
Mme le Dr Pascale DUSSERT, Chef de service du Laboratoire
M. le Dr Vincent GENDRIN, Chef du service d'Infectiologie
Mme le Dr Christine DEVALLAND, Chef du pôle Parcours en Cancérologie
M. le Dr Yoann LEFRANCOIS, Chef du pôle Parcours Médical

Tous les chefs de pôle et les chefs de département sont également invités au directoire avec voix consultative.

Pôle médicaux et médico-techniques :

7 pôles cliniques et médico-techniques :

Le pôle parcours médical

- Le département urgences
- Le département hospitalisations
- Le département ville-hôpital

Le pôle parcours chirurgical

- Le département anesthésie, bloc opératoire et douleur
- Le département hospitalisations
- Le département ambulatoire

Le pôle parcours femme-mère-enfant

Le pôle parcours en cancérologie

Le pôle parcours personnes-âgées et rééducation

- Le département sanitaire
- Le département médico-social

Le pôle médico-technique

Le pôle santé publique

Description de la contractualisation interne :

Le contrat de pôle signé par chacun des 7 pôles prévoit d'améliorer la qualité du service rendu au patient par une maîtrise des ressources et une meilleure adaptation de l'organisation qui se traduit par :

- La détermination d'objectifs d'activité, en nature et en volume, et de qualité des soins en lien avec le projet d'établissement,
- La définition des conditions de maîtrise financière des ressources et des coûts du pôle en articulation avec l'activité du pôle,
- L'amélioration de l'organisation au bénéfice des patients et au service de la qualité,
- La recherche d'interfaces avec les différents acteurs internes et externes tout au long du parcours de soins
- La participation active aux politiques transversales.

Sur la base du projet de gouvernance et de management participatif, et selon les orientations fixées dans les contrats de pôle, chacun des pôles a pour mission de préparer au cours du deuxième trimestre 2026 son projet de pôle.

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Le territoire du Nord Franche-Comté, anciennement désigné comme l'aire urbaine Belfort–Montbéliard–Héricourt, s'étend sur trois départements : tout le Territoire de Belfort, une partie du Doubs (Communauté d'agglomération du Pays de Montbéliard), une partie de la Haute-Saône (Communauté de communes du Pays d'Héricourt).

Ce territoire compte 320 000 habitants avec une forte densité de population (250 habitants/Km²) compte tenu d'un bassin géographique relativement limité (1225 Km²).

Le territoire est réparti sur 197 communes, avec un profil à la fois urbain et semi-rural. Il s'articule principalement autour de trois agglomérations qui couvrent trois quarts de la population : Belfort (environ 105 000 habitants pour le Grand Belfort) et Montbéliard (environ 110 000 habitants pour Pays de Montbéliard Agglomération) et Héricourt (environ 21 000 habitants pour le Pays d'Héricourt).

L'Hôpital Nord Franche-Comté (HNFC) est l'unique établissement de santé MCO public du territoire. Il est l'établissement support du groupement hospitalier de territoire (GHT) Nord Franche-Comté qui comprend également un autre établissement sanitaire public, le Centre Hospitalier de Soins de Longue Durée (CHSLD) Le Chênois (USLD, EHPAD). L'HNFC est en direction commune avec le CHSLD Le Chênois depuis le 1er mai 2018.

À la suite de la fusion juridique et administrative des centres hospitaliers de Belfort (90) et de Montbéliard (25) en 2000, le Centre hospitalier Belfort-Montbéliard (CHBM), devenu depuis l'Hôpital Nord Franche-Comté (HNFC), a engagé l'élaboration d'un projet médical commun et le regroupement des activités de médecine, chirurgie et obstétrique (MCO). Ce projet s'est concrétisé par la construction d'un nouvel établissement sur un « site médian » situé à Trévenans, dans le Territoire de Belfort, à proximité du département du Doubs, ouvert en 2017.

L'établissement bénéficie d'une offre de soins complète (médecine, chirurgie, obstétrique), à l'exception de la neurochirurgie, de la chirurgie cardiaque et de la réanimation néonatale et pédiatrique, pour lesquelles des coopérations sont établies avec le CHU de Besançon.

L'HNFC compte 930 lits et 124 places (données SAE 2024) sur l'ensemble de ses sites :

- Site de Trévenans (90) : site hospitalier de référence avec un pôle logistique, dans des installations de construction récente, regroupant tous les services de spécialité de médecine, de chirurgie et d'obstétrique avec réanimation, soins intensifs, SAMU, centre lourd de dialyse, imagerie et laboratoire ;
- Site du Mittan à Montbéliard (25) : site hospitalier avec activités d'oncologie et de radiothérapie, SMR, consultations avancées urbaines ;
- Site de Bavilliers (90) – en reconstruction - : activités de SMR
- EHPAD Maison Joly à Montbéliard (25) : l'établissement dispose d'une Unité de soins de longue durée (USLD) de 30 lits (continuité médicale et paramédicale 7j/7, 24h/24), et d'une unité d'hébergement pour personnes âgées dépendantes de 50 lits.
- EHPAD Les Magnolias à Pont-de-Roide (25) : l'établissement dispose d'une unité d'hébergement pour personnes âgées dépendantes de 46 lits dans un bâtiment en cours de modernisation.
- Site de Belfort (90) : consultations avancées urbaines et centre de prélèvement dans des locaux au sein du Techn'hom.

Le service d'accueil des urgences de l'HNFC est celui qui accueille le plus de patients par jour sur un site unique en Bourgogne–Franche-Comté (en moyenne 250 passages par jour – SU polyvalent et SU pédiatrique confondus). Une opération immobilière contractualisée dans le cadre du Ségur Investissements est en cours de réalisation afin d'améliorer les circuits de prise en charge des patients.

La maternité compte parmi les plus importantes de la région, avec environ 2 500 accouchements par an en moyenne.

Le CHSLD Le Chênois comprend 465 lits et places :

- Site de Bavilliers (90) : site hospitalier avec activités d'EHPAD/USLD (409 lits et places dont 123 d'USLD) dans des bâtiments neufs dont l'emménagement a été finalisé en 2020 ;
- Site à Delle (90) – projet de reconstruction en cours - : 56 lits d'EHPAD

L'autorisation d'HAD sur la zone Nord Franche-Comté a été confiée en début d'année 2025 à Santexcel, association regroupant l'HNFC et Santélys. Une augmentation d'activité d'HAD est attendue sur le territoire, et implique directement l'HNFC, en tant que partie prenante.

L'établissement est confronté à des tensions persistantes, particulièrement aiguës au niveau des urgences, avec des effets en cascade sur l'ensemble des services hospitaliers. Cette situation est aggravée par des difficultés d'attractivité et de recrutement de professionnels, tant médicaux que paramédicaux.

Afin d'y apporter une réponse structurelle, l'ARS a sollicité l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP).

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

Camille CHAPULLIOT – chargée de mission hospitalier – Direction territoriale Territoire de Belfort – ARS Bourgogne Franche-Comté

Personne à contacter à l'agence régionale de santé :

Anne-Laure MOSER MOULAA – Directrice de l'Organisation des Soins et de l'Autonomie – ARS Bourgogne-Franche-Comté

Sandrine BULET - Directrice territoriale Territoire de Belfort – ARS Bourgogne-Franche-Comté

PROFIL DU CANDIDAT

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

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

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

- Expérience de direction d'établissement de santé ou en administration provisoire d'un établissement de santé.
- Expérience confirmée dans la conduite de projets de transformation et d'élargissement de l'offre dans les secteurs sanitaire et médico-social.
- Expérience du pilotage de projets structurants, notamment immobiliers et architecturaux.
- Expérience dans la conduite du dialogue social.
- Expérience du pilotage médico-économique d'établissements sanitaires et médico-sociaux.

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

- Connaissance approfondie du secteur sanitaire et médico-social, ainsi que de ses acteurs, enjeux et évolutions ;
- Maîtrise des politiques publiques de santé.
- Maîtrise des règles de financement des activités MCO et du secteur médico-social (personnes âgées, USLD) et leurs enjeux.
- Maîtrise du pilotage médico-économique et de la performance hospitalière.
- Connaissance des règles de gestion des ressources humaines.
- Connaissance des enjeux de gouvernance territoriale et de fonctionnement des GHT.

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

- Capacité à définir une stratégie et à en assurer la déclinaison opérationnelle.
- Capacité à positionner l'établissement dans une stratégie territoriale et partenariale.
- Capacité à conduire des projets complexes et des transformations organisationnelles.
- Capacité à manager des équipes pluridisciplinaires et multisites.
- Capacité à conduire un dialogue social de qualité et à mener des négociations avec les partenaires institutionnels.
- Capacité à arbitrer, décider et conduire le changement.
- Capacité à gérer les situations de crise avec réactivité et discernement.
- Capacité à définir et mettre en œuvre une stratégie financière conciliant équilibre économique, qualité des prises en charge et qualité de vie au travail des professionnels.
- Qualités relationnelles, sens de l'écoute et aptitude à fédérer.
- Appétence pour les démarches qualité et d'amélioration continue.

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Mettre en œuvre les projets d'établissement 2024-2029 parmi lesquels figurent des enjeux démographiques importants.

Mettre en œuvre et suivre le Projet Médico-Soignant Partagé du GHT Nord Franche-Comté, essentiellement orienté sur la filière gériatrique.

Elaborer une stratégie territoriale d'organisation de l'offre sur le territoire afin de garantir l'accès aux soins, la qualité des prises en charge et la proximité. Cela s'appuiera notamment sur la démarche de responsabilité populationnelle engagée concernant l'insuffisance cardiaque.

Consolider les partenariats avec les établissements sanitaires (publics-privés), structures médico-sociales, professionnels de santé libéraux, structures d'exercice coordonnée, avec notamment pour objectif d'éviter les hospitalisations inutiles, travailler les admissions directes et poursuivre le développement de l'HAD.

Mettre en œuvre une stratégie de fluidification des parcours et d'optimisation des capacités d'hospitalisation, en s'appuyant notamment sur les enseignements de l'audit conduit par l'ANAP, afin d'identifier et déployer des leviers d'action durables à l'échelle de l'établissement et de son environnement territorial.

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

L'HNFC dispose d'un projet de gouvernance et de management participatif complété d'une charte de gouvernance entre le directeur général et le président de la CME.

Le projet de gouvernance définit les orientations stratégiques en matière de gestion de l'encadrement et de coordination des équipes médicales, paramédicales, administratives, techniques et logistiques, à des fins de pilotage, d'animation et de motivation, de nature à atteindre collectivement les objectifs du projet d'établissement.

Il intègre notamment :

- les modalités de désignation des responsables hospitaliers,
- la politique de délégation de gestion de l'établissement aux pôles, départements et services de soins,
- l'articulation des instances de gouvernance avec les pôles, départements, services et filières,
- les modalités de fonctionnement entre les responsables médicaux et les directions fonctionnelles,
- les objectifs de formation managériale,
- les processus d'instruction des projets au sein de l'établissement, et notamment ceux relevant d'un avis du CSE, de la CME et de la CSIRMT,
- les moyens matériels et humains mis à la disposition des responsables hospitaliers,
- les modalités d'accueil, d'accompagnement et de suivi des étudiants et des stagiaires,
- les enjeux de prévention des risques professionnels.

Coordination externe et interne (coopérations, réseaux, décisions et arbitrages, négociation, ...)

Développer et assurer des coopérations avec l'ensemble des acteurs du territoire (médecine de ville, établissements sanitaires, dont psychiatrie, et médico-sociaux, représentants des usagers, élus, institutions, ...)

Structurer les filières de prise en charge, fluidifier les parcours patients et renforcer la cohérence des politiques de santé à l'échelle interdépartementale.

Poursuivre et développer les coopérations à l'échelle régionale (CHU, IRFC), mais également territoriale (CPTS, DAC, HAD...)

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

Préserver les capacités d'investissement de l'établissement et garantir la soutenabilité financière du GHT afin de poursuivre le développement de projets structurants au service de la qualité et de la sécurité des prises en charge.

Mener une politique de fidélisation et d'attractivité des professionnels : soutien au recrutement de jeunes professionnels, dispositifs de fidélisation des personnels, promotion du management durable.

Poursuivre et renforcer les actions d'efficience : élaboration d'un plan pluriannuel d'efficience concomitamment à la création d'un observatoire des emplois, dont les objectifs sont de déployer toutes les mesures de meilleure maîtrise de la masse salariale et d'optimisation des ressources financières.

Principaux projets à conduire :

- Piloter la mise en œuvre des actions découlant de l'audit de l'ANAP
- Poursuite du plan d'action des urgences en lien avec l'audit ANAP réalisé en 2024
- Développement des coopérations avec le CHU par filières de prise en charge
- Développement des coopérations avec les autres établissements sanitaires du Nord Franche-Comté
- Suivi des opérations immobilières d'investissement :
 - # Extension et restructuration des urgences – travaux en cours
 - # Reconstruction du SMR à Bavilliers – travaux en cours
 - # Reconstruction de l'EHPAD à Delle – travaux en cours
- Migration du dossier patient informatisé
- Implication dans le développement de l'activité d'HAD en lien avec Santexcel Nord Franche-Comté
- Finalisation du plan de continuité et de reprise de l'activité (PCRA)
- Mise en œuvre des mesures inscrites dans le programme Hopen2
- Mise en œuvre et suivi du plan pluriannuel d'efficience
- Adaptation du plan pluriannuel d'investissement
- Amélioration des circuits de facturation
- Pilotage des effectifs et de la masse salariale
- Soutien aux mesures d'attractivité

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

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

Objectifs du PRS/ SROS et plan d'action à décliner au sein du territoire : (complété par le DGARS)

Priorités du PRS 2023-2028

1. Agir pour les populations vulnérables et l'autonomie des personnes
2. Prévenir et mieux prendre en compte les maladies chroniques
3. Favoriser la santé mentale
4. Améliorer la démographie déficitaire des professionnels de santé
5. Réduire les risques liés à l'environnement et au changement climatique

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

La déclinaison des objectifs du Projet Régional de Santé 2023-2028 et du Schéma Régional de Santé 2023-2028 fait l'objet d'une négociation et se décline dans l'annexe 1 du CPOM. (Cf. paragraphe CPOM).

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

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

Fort d'un plateau technique moderne qui nécessite d'être conforté, l'HNFC a la volonté de mettre en sécurité les parcours de soins au bénéfice de l'intégration des nouvelles technologies et des efforts de réorganisation nécessaires.

Il privilégie les attentes des usagers, les intègre dans la conception des prises en charge, tire profit de leurs expériences et initie une politique de prévention des risques.

Le concept d'éco-santé dans une approche globale, interdisciplinaire et transversale est développé.

La priorité est donnée aux actions de prévention et de promotion de la santé en encourageant de meilleures habitudes de vie dans tous les milieux et à tous les âges. Ces actions visent un meilleur accompagnement des parcours et une optimisation des consommations de soins.

Pour consolider des parcours de soins coordonnés, les efforts de coopération avec la ville, les acteurs du domicile et le secteur médico-social sont soutenus.

L'HNFC est l'acteur central de l'offre de soins sur son territoire et porte la responsabilité de répondre à l'essentiel des besoins de la population en dehors du niveau de premier recours.

Le développement des maladies chroniques conjugué au vieillissement de la population exige de faire face à un accroissement de la demande en soins et d'adapter les dispositifs de prise en charge en fonction des évolutions thérapeutiques et technologiques.

C'est à ce titre que 2 orientations majeures sont confortées dans leurs ambitions et les moyens qui leur sont accordés :

Soutenir des parcours de soins programmés

A l'exception du seul recours à la médecine de ville, l'absence de solutions alternatives au sein du territoire concentre sur l'hôpital l'essentiel des besoins de prise en charge nécessitant l'accès à un plateau technique, en particulier durant les périodes de la permanence de soins.

Avec un nombre moyen quotidien de passages aux urgences de 250 adultes et enfants confondus, le programme capacitaire de l'établissement ne peut répondre à ce flux permanent d'activité qui s'accroît durant les périodes épidémiques alors que le territoire du Nord Franche-Comté ne compte en moyenne que 1.3 lit et place de médecine pour 1000 habitants, soit deux fois moins que la moyenne régionale.

C'est pourquoi, l'une des premières priorités retenues, à côté de l'organisation de filières d'admissions directes, du développement des alternatives à l'hospitalisation complète et de la régulation des parcours, a été de procéder à une extension et une restructuration du service des urgences en 3 phases dont l'opération s'achèvera en décembre 2027 (7.6 M€ TDC).

Disposer d'une offre de proximité

Le besoin de concentrer les activités cliniques et médico-techniques ayant recours à un plateau technique complet a justifié la construction du nouvel hôpital pour le Nord Franche-Comté sur un site unique équidistant des deux bassins principaux de population de Belfort et Montbéliard. Toutefois, la réduction conséquente du nombre de lits d'hospitalisation, couplée à une incidence croissante des maladies chroniques en raison d'une démographie vieillissante, ne permet plus à au territoire de garantir une bonne fluidité dans les prises en charge, en particulier pour les personnes âgées.

L'une des préoccupations majeures est de consolider l'organisation d'une offre gériatrique, dans chacun des deux bassins de population de Belfort et Montbéliard, sur les sites existants de Bavilliers et du Mittan par le renfort des capacités d'accueil, selon toutes les modalités de prise en charge, en soins médicaux et de réadaptation, en soins de longue durée, en EHPAD et, potentiellement, en créant des lits d'hospitalisation de médecine.

Une première étape a été engagée par la reconstruction des bâtiments SMR à Bavilliers (19.6 M€ TDC) et de l'EHPAD à Delle (15 M€ TDC) dont la réception de ces deux opérations est prévue en juillet 2028.

A titre transversal, l'HNFC soutient le développement de sa politique collaborative avec le CHU afin de renforcer sa capacité à répondre aux défis actuels et futurs de la santé. La finalité de cette coopération inclut principalement les prises en charge d'expertise, la promotion de l'échange de compétences par l'universitarisation des services et la formation des internes en plus grand nombre, ainsi que la collaboration sur des projets de recherche dans le cadre du fonctionnement de l'Unité de Recherche Clinique de l'HNFC.

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

Le socle contractuel du CPOM du GHT Nord Franche-Comté a pris effet à compter du 1^{er} juillet 2024 et arrivera à échéance au 30 juin 2029. Il est semblable à toutes les structures et décline les orientations stratégiques, fixées à l'échelle de la région Bourgogne-Franche-Comté, comme suit :

Orientation n°1 : développer les collaborations et coopérations territoriales avec l'ensemble des acteurs de la santé et de la prise en charge, pour une transformation de l'offre et une gradation des soins efficace, en cohérence avec les enjeux associés à l'ordonnancement, au service des parcours de vie et de santé des usagers.

Orientation n°2 : favoriser l'investissement au service de la qualité de prise en charge des patients et des conditions de travail des professionnels.

Orientation n°3 : conforter le pilotage interne et organisationnel de l'établissement.

Orientation n°4 : structurer une dynamique d'attractivité sur la formation, le recrutement et la fidélisation de l'ensemble des personnels afin d'assurer la pérennité des ressources humaines de l'établissement.

Orientation n°5 : favoriser auprès des acteurs de santé concernés l'amélioration de la pertinence des soins, en s'appuyant notamment sur les recommandations des sociétés savantes.

Orientation n°6 : inscrire l'établissement dans une démarche « Une seule santé » incluant notamment la planification écologique du système de santé et la promotion de la santé.

Orientation n°7 : préparer l'établissement à la gestion des situations sanitaires exceptionnelles.

Orientation n°8 : garantir une démarche qualité à travers notamment l'obtention d'une certification HAS sans condition ou la levée de la non-certification dans les 2 ans pour les établissements concernés, la promotion du signalement et l'analyse des dysfonctionnements graves.

Orientation n°9 : favoriser les usages de partage et d'échange des données à partir des services socles nationaux et des services numériques régionaux.

Le CPOM est signé pour la période 2024-2029 ; il entre désormais dans la phase de négociation des annexes 1 relatives aux objectifs prioritaires, prévue au second semestre 2026.

Appartenance à une direction commune :

Objet : Direction commune avec le CHSLD Le Chênois, autre membre partie du GHT Nord Franche-Comté

Créé le : 1^{er} mai 2018

Nombre de membres : 2

Appartenance à 6 GCS :

Nom du GCS : Institut Régional Fédératif du Cancer (IRFC)

Objet : constituer le cadre d'une organisation commune permettant l'intervention des professionnels des établissements pour mettre en œuvre la coopération et le partenariat dans les activités de soins en cancérologie

Membres : CHU Besançon et tous les établissements de Franche-Comté disposant d'une autorisation d'activité en cancérologie

Nom du GCS : Imagerie Nord Franche-Comté

Objet : gestion de bâtiments abritant des équipements matériels lourds d'imagerie sur 2 sites

Nombre de membres : HNFC et société civile médecins libéraux

Nom du GCS : Médecine nucléaire du Nord Franche-Comté

Objet : Exploitation de l'autorisation de l'activité de soins de médecine nucléaire (3 gamma caméras et 1 TEP)

Membres : HNFC et société civile médecins libéraux

Nom du GCS : Réseau des urgences de Bourgogne Franche-Comté

Objet : Animation de la politique régionale des urgences

Membres : Tous les établissements de BFC

Nom du GCS : Chirurgie vasculaire

Objet : Organisation de prestations médicales croisées en chirurgie vasculaire

Membres : HNFC et Clinique la Miotte

Nom du GCS : Pôle logistique

Objet : Gestion des prestations de blanchisserie et de restauration au sein d'un bâtiment construit dans le cadre d'un partenariat public-privé

Membres : HNFC et CHSLD

Appartenance au GHT Nord Franche-Comté

Créé le 04/10/2016

Etablissement concernés : HNFC et CHSLD

Autre forme de coopération (à préciser) :

GIE : Imagerie Nord Franche-Comté

Objet : Gestion de l'ensemble des équipements matériels lourds du Nord Franche-Comté (6 IRM et 4 scanners sur 4 sites)

Membres : HNFC et société civile médecins libéraux

GIP : GRADES

Objet : Animation de la politique régionale des systèmes d'information

Membres : Tous les secteurs (sanitaire, médico-social et professionnels de ville)

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 milliers d'euros/ K€)

DEPENSES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD 2025 (n-1)	COMPTE FINANCIER Anticipé RIA2 2025 (n-1)
Titre I	232 920,26 K€	235 088,09 K€	235 363,90 K€
Titre II	85 064,51 K€	84 958,91 K€	87 135,18 K€
Titre III	33 466,10 K€	35 304,25 K€	33 888,12 K€
Titre IV	28 942,68 K€	29 027,06 K€	27 619,78 K€
Total	380 393,55 K€	384 378,31 K€	384 006,98 K€

RECETTES	COMPTE FINANCIER 2024 (n-2)	EPRD 2025 (n-1)	COMPTE FINANCIER Anticipé RIA2 2025 (n-1)
Titre I	308 722,47 K€	312 815,64 K€	312 364,33 K€
Titre II	22 826,98 K€	24 409,36 K€	22 173,88 K€
Titre III	48 188,75 K€	43 150,56 K€	45 876,56 K€
Total	379 738,2 K€	380 375,56 K€	380 414,77 K€

Commentaires sur la situation budgétaire :

Prise en compte des éléments N-2 car CF définitif existant.

Eléments constitutifs du résultat comptable (n-2)

Résultat 2024 : -655 354€ pour le budget principal, soit un taux de déficit de 0,17%.

Résultat consolidé, tous budgets confondus en 2024 : -991 501€, soit un taux de déficit de 0,25%.

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-2) :

CET PM : Provisions 2024 : 8 310 548€ (Reprise 2024 : 0€ / Dotation 2024 : 354 709€)

CET PNM : Provisions 2024 : 2 537 155€ (Reprise 2018 : 1 972,89€/ Dotation 2024 : 0€)

- Tableau de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses : EPRD 2026

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
17 625 606€	12 787 002€

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES
Pas prévu à ce stade. Es soumis au décret emprunt pour l'exercice 2026	24 032 272€	25 414 432€ (prov au CF24 pour renouv. des immos.)	5 540 378€ (art. 50 RCF)

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : 2024 : 5,32% 2025 (RIA2 2025) : 4,69%

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1
2024 : CAF 15 110 382€ / Remboursement en capital : 14 830 756€ -> 279 626€
2025 (RIA2) : CAF 13 594 503€ / Remboursement en capital : 13 056 853€ -> 537 650€

Durée apparente de la dette n-2/n-1
2024 : 11,6
2025 (RIA2 2025) : 11,95

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

Pour l'HNFC, programme d'investissements au PGFP 2026-2031 de 56,3 M€ dont, 18,68 M€ pour le projet SMR, 7 M€ pour les urgences. Projets financés par 36,16 M€ de subventions, dont 22,16 M€ au titre de l'art. 50 RCF, 4,9 M€ relatifs au SMR de Bavilliers, 1,8 M€ au titre du projet sur les urgences et 20 M€ d'emprunt.

Pour le CHSLD, construction de l'Ehpad de Delle 14,6 M€ au PGFP financé par art. 50 RCF (424 K€), PAI (2,5 M€) et CD90 (1,3 M€) et 11 M€ d'emprunt.

• **Les ressources humaines**

(ETP des personnels rapport social unique 2024)

ETP médicaux : 474 (y compris internes)

- dont médecins (hors anesthésistes) : 325
- dont anesthésistes : 33
- dont chirurgiens (hors gynécologues-obstétriciens) : 39
- dont gynécologues-obstétriciens : 17

ETP non médicaux : 3 305

- dont personnels de direction et administratifs : 425
- dont personnels des services de soins : 2047
- dont personnels éducatifs et sociaux : 41
- dont personnels médico-techniques : 208
- dont personnels de rééducation : 53
- dont personnels techniques ouvriers : 456
- dont psychologues : 21
- dont sages-femmes : 54

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

Depuis la crise sanitaire, sous l'effet cumulatif de la démographie des professions de santé et de la concentration des missions de continuité et de permanence des soins portées par le seul établissement public du territoire, l'HNFC a connu un recul d'attractivité en partie compensée par des mesures sociales fortes et une extension de ses capacités de formation (800 étudiants accueillis).

Une quarantaine de postes infirmiers sont encore nécessaires pour que l'hôpital retrouve ses pleines capacités opérationnelles, ce qui tend à se résorber progressivement au bénéfice d'un plan d'attractivité efficace.

Au niveau des effectifs médicaux, l'établissement a reconstitué des équipes complètes dans les disciplines chirurgicales, ainsi qu'en cardiologie, neurologie et gériatrie.

Les spécialités pour lesquelles la charge de travail est continue, 24 heures sur 24, connaissent d'importantes difficultés d'attractivité et de recrutement, préjudiciables à leur potentiel réel de développement : urgences, imagerie, anesthésie, pneumologie et gastro-entérologie.

L'accès au temps additionnel pour les médecins ou à l'intérim pour les personnels soignants, notamment pour les IADE, les IBODE et les MERM, permet de compenser partiellement les postes non pourvus et maintenir l'activité à un niveau satisfaisant.

Quelques indicateurs de RH (source rapport social unique 2024) :

Pour les personnels non médicaux :

Taux d'absentéisme : 8.91%

Nombre moyen de jours de formation par agent : 3.8

Pour les personnels médicaux :

Taux d'absentéisme : 4.82 (hors internes)

Nombre moyen de jours de formation par agent : 2.56 (hors internes)

V – 2) Activité

Données sur le PMSI MCO

Nombre de séjours réalisés en n-1 : 118 580 séjours en 2025
(données e-PMSI 2025 / Tableau [1.D.2.RTP] : RSA transmis sur la période)

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

Evolution du nombre de séjours MCO (hors séances) sur la période M01-M12 (cumulé - pour toutes les années)

PMSI MCO - Hiérarchie Regroupement GHM				(Plusieurs éléments)					
Nb de séjours		Période				Evolution cumulée à M12		Variation du volume à M12	
Établissements						2024 / 2025		2024 / 2025	
Etab. Publics									
BFC-09 - Nord Franche-Comté									
900000365 - HOPITAL NORD FRANCHE COMTE									

Activité en psychiatrie année n-1 : Pas d'activité de psychiatrie par l'HNFC

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 n-1

(données e-PMSI 2025 / Tableau [1.D.2.SAE] : Données pour la SAE. Tableau [2.V.VATU] : Valorisation des passages aux urgences (ATU))



HNFC_Données SAE
2025 e-PMSI_Tableau



HNFC_Données SAE
2025_Tableau [2.V.VA



HNFC_Données SAE
2025_Tableau [1.D.2.C

Documents disponibles en pièces jointes

SMR : nombre de RHA sur trois ans

(données e-PMSI 2023-2025 / Tableau [1.D.0.RTP] : SSRHA et RHA transmis sur la période)

Tableau [1.D.0.RTP] A - Date du traitement: 03/02/2026
Bilan transmission - Fichiers RHA et SSRHA
HOPITAL NORD FRANCHE COMTE (Finess=900000365)
2025 M12 : année entière

	Effectif [année N]	% [année N]	Effectif [M12 année N-1]	% [M12 année N-1]	Evolution (%) entre transmissions [M12 année N-1] et [année N]
RHA transmis (nombre de lignes du fichier .rha)	16 005	100,0	14 643	100,0	9,3
SSRHA transmis (nombre de lignes du fichier .sha)	1 985	100,0	1 785	100,0	11,2

Les données transmises en [année N] sont comparées aux données de la même période, transmises en [M12 de l'année N-1].

Tableau [1.D.0.RTP] A - Date du traitement: 06/02/2025
Bilan transmission - Fichiers RHA et SSRHA
HOPITAL NORD FRANCHE COMTE (Finess=900000365)
2024 M12 : année entière

	Effectif [année N]	% [année N]	Effectif [M12 année N-1]	% [M12 année N-1]	Evolution (%) entre transmissions [M12 année N-1] et [année N]
RHA transmis (nombre de lignes du fichier .rha)	14 643	100,0	13 466	100,0	8,7
SSRHA transmis (nombre de lignes du fichier .sha)	1 785	100,0	1 633	100,0	9,3

Les données transmises en [année N] sont comparées aux données de la même période, transmises en [M12 de l'année N-1].

Tableau [1.D.0.RTP] A - Date du traitement: 30/01/2024
Bilan transmission - Fichiers RHA et SSRHA
HOPITAL NORD FRANCHE COMTE (Finess=900000365)
2023 M12 : année entière

	Effectif [année N]	% [année N]	Effectif [M12 année N-1]	% [M12 année N-1]	Evolution (%) entre transmissions [M12 année N-1] et [année N]
RHA transmis (nombre de lignes du fichier .rha)	13 466	100,0	13 817	100,0	-2,5
SSRHA transmis (nombre de lignes du fichier .sha)	1 633	100,0	1 697	100,0	-3,8

Les données transmises en [année N] sont comparées aux données de la même période, transmises en [M12 de l'année N-1].

USLD et activités médico-sociales :

Activité d'USLD – nombre de journées USLD :
(données : SAE 2022, 2023 et 2024)

Activités Sanitaires - USLD

		Nombre de journées		
		2022	2023	2024
USLD - CHSLD le Chenois		43 030	44 102	44 213
USLD - HNFC Maison Joly		10 649	10 753	10 768

Nombre de journées réalisées pour l'année en hospitalisation complète. Si la personne effectue un séjour en MCO ou en SMR, ce séjour interrompt le comptage des journées en soins de longue durée (qui reprend après).

Activités médico-sociales :

(Annexes activités 9a-9d - ERRD 2022,2023,2024)

EHPAD Bavilliers et EHPAD Les Quatre Saisons Delle CHSLD Le Chênois

		2022	2023	2024
HP	Nb de journées	113 905	113 443	115 202
	Taux d'occupation	98,13%	97,74%	98,98%
HT	Nb de journées	1153	971	802
	Taux d'occupation	78,97%	66,51%	54,78%
AJ	Nb de journées	3139	3510	3030
	Taux d'occupation	60,37%	67,50%	58,27%

Que EHPAD Bavilliers

EHPAD Maison Joly - Montbéliard HNFC

		2022	2023	2024
HP	Nb de journées	17 754	17 822	18 109
	Taux d'occupation	97,28%	97,65%	98,96%

EHPAD Les Magnolias - Pont de Roide

		2022	2023	2024
HP	Nb de journées	16 221	16 188	16 378
	Taux d'occupation	96,61%	96,41%	97,28%

Nombre de journées : (Source : Annexes activités 9a-9d (ERRD 2022,2023,2024))

Nb de journées hébergement permanent (HP) = Total du nombre de journées de présence réelle et des absences de moins de 72h

Nb de journées hébergement temporaire (HT) = Total du nombre de journées de présence réelle et des absences de moins de 72h

Nb de journées en accueil de jour (AJ) = Total du nombre de journées de présence réelle et des absences de plus et de moins de 72h

Taux d'occupation :

TO HP = nb de journées réalisées/nb de journées théoriques (capacité*365)

TO HT = nb de journées réalisées/nb de journées théoriques (capacité*365)

TO AJ = nb de journées réalisées/nb de journées théoriques (capacité*nb de jours d'ouverture)

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...) :

L'HNFC est attractif sur 80% des séjours d'hospitalisation réalisés pour le compte de patients domiciliés dans son territoire ce qui limite les taux de fuite vers les centres hospitaliers ou cliniques situés à distance (Besançon à 95 kms, Mulhouse à 45 kms)

Sur son territoire, l'HNFC ne fait face à aucune concurrence de la part des établissements privés de santé qui y sont implantés. Tous sont également membres partenaires du GHT et s'inscrivent davantage dans un rôle de complémentarité :

- **L'Hôpital privé de la Miotte**, intégré au groupe Vivalto Santé depuis 2021, est implanté à Belfort. Il compte 70 lits et places dédiés à l'activité chirurgicale, avec une prédominance de prises en charge en ambulatoire.

- **La Clinique du Pays de Montbéliard**, appartenant au groupe NOALYS et ouverte en mars 2021, est située à Montbéliard (25). Elle dispose de 60 lits d'hospitalisation complète en SMR et de 45 places d'hospitalisation de jour. Son activité couvre le SMR polyvalent ainsi que les prises en charge spécialisées en système digestif, endocrinologie, diabétologie et nutrition. L'établissement est par ailleurs autorisé à exercer une activité de médecine depuis le 26 novembre 2025. Une extension du bâtiment est envisagée afin d'accueillir, à l'horizon fin 2028, 40 lits supplémentaires d'hospitalisation complète et 20 places d'hospitalisation de jour en médecine.

- **Le Centre de médecine physique et de réadaptation (CMPR) Bretegnier**, géré par la Fondation Arc-en-Ciel et situé à Héricourt (70), est un établissement de SMR couvrant les filières locomoteur, neurologique, cardiologique, pneumologique et oncologique. Il prend également en charge des patients en état végétatif chronique ou en état pauci-relationnel. L'établissement dispose de 106 lits d'hospitalisation complète et de 50 places d'hospitalisation de jour.

- **Le CHS de Saint Rémy** est un établissement sanitaire privé spécialisé en psychiatrie et santé mentale, géré par l'association hospitalière de Bourgogne-Franche-Comté (AHBFC) en charge de structures sanitaires et médico-sociales implantées dans le Doubs, la Haute-Saône et le Territoire de Belfort, à destination de personnes souffrant de troubles psychiques, de personnes âgées dépendantes, et d'adultes handicapés.

Sur le territoire du Nord Franche-Comté, il est le seul acteur de la psychiatrie et participe à ce titre à la prise en charge des urgences psychiatriques au SAU de l'HNFC. Ses différentes structures d'hospitalisation sont implantées à Montbéliard (25) et à Bavilliers (90) en disposant au total de 166 lits et 66 places (158 lits et 40 places pour la psychiatrie adulte ; 6 lits et 26 places en psychiatrie infanto-juvénile).

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

Alors que l'activité sanitaire progressait fortement et montrait déjà les limites du programme capacitaire retenu dans le cadre de la construction du nouvel hôpital, la crise sanitaire a touché profondément le territoire, à l'identique du Sud Alsace, portant un véritable coup d'arrêt à la dynamique institutionnelle et limitant ses ambitions de développement.

Si la structure financière et de gestion demeure solide, les difficultés d'attractivité pour recruter de nouveaux professionnels se font sentir, en raison d'un déséquilibre constant entre l'augmentation de la charge de travail et la diminution des ressources humaines disponibles.

En dépit des difficultés rencontrées, au cours de l'année 2025, l'établissement comptabilise 120 000 patients accueillis aux urgences adultes et pédiatriques, 125 000 séjours et séances en hospitalisation, 25 000 interventions au bloc opératoire et 240 000 consultations.

La place centrale occupée par l'HNFC sur son territoire, seul établissement de santé à couvrir la permanence des soins hospitalière, renforce sa légitimité, mais en constitue également sa fragilité.

Dans les phases de tension épidémique notamment, les difficultés d'accès aux dispositifs de santé deviennent plus prégnantes, en particulier pour les populations les plus vulnérables. Il en résulte régulièrement une augmentation d'activité aux urgences, une saturation des lits d'hospitalisation et un allongement des durées de séjour par manque de solutions d'aval.

VI- EQUIPEMENTS ET PLATEAU TECHNIQUE *Lits et places installés – (Source SAE 2024)*

Indicateurs :

CI_AC1	Nb de lits installés en médecine : 442
CI_AC2	- dont lits de soins intensifs : 20 (dont 16 de cardiologie et 4 de neurologie)
CI_AC3	- dont lits de surveillance continue : 10
CI_AC4	- dont lits de réanimation : 20
CI_AC5	Nb de places installées en médecine : 64
CI_AC6	Nb de lits installés en chirurgie : 109
CI_AC7	Nb de places installées en chirurgie : 36
CI_AC8	Nb de lits installés en obstétrique : 64
CI_AC9	Nb de places installées en obstétrique : 9

Plateaux techniques – (Source SAE 2024)

Indicateurs :

CI_E1	Nb de scanners : 3 (2 HNFC à Trévenans et 1 pour le GIE sur le site du Mittan à Montbéliard + 1 en cours d'installation à Bavilliers + 1 à venir dans le cadre du projet CITEVIE à Montbéliard avec le GIE)
CI_E2	Nb d'IRM : 5 (tous acquis par le GIE et répartis comme suit 2 à Trévenans/ 1 au Mittan/ 2 à Bavilliers + 1 à venir dans le cadre du projet CITEVIE à Montbéliard avec le GIE)
CI_E3	Nb de TEP-SCAN : 1 en GIE
	Nb d'accélérateurs de particules : 3
CI_E4	Nb de tables de coronarographie : 2
CI_E5	Nb de salles d'intervention chirurgicale : 22 (hors obstétrique)
CI_E6	Niveau de la maternité : Niveau 2B

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts :

- Etablissement certifié en mars 2025 avec qualité des soins confirmée
- Activité soutenue avec de fortes marges de développement
- Ancrage territorial et stratégie médicale bien affirmés
- Plateau technique complet et activités de spécialité
- Structure financière solide
- Politique qualité et relations avec les usagers reconnue
- Climat social stabilisé
- Forte capacité d'adaptation des équipes médicales et soignantes
- Patrimoine récent à 80%
- Institut de formation accueillant 800 étudiants

Points faibles :

- Insuffisance des effectifs médicaux au regard du niveau d'activité
- Fermeture temporaire de lits d'hospitalisation et de salles opératoires
- Coopérations médicales avec le CHU limitées à certaines filières
- Problème d'attractivité

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 :

Direction générale HNFC : dir-generale@hnfc.fr
--

La directrice générale de l'ARS de Bourgogne Franche-Comté