

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 Novo

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

EHPAD pays de France Carnelle

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 :

Nom - Prénom du Président de CME :

Dr Edouard Devaud

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

Stéphanie Von Euw maire de Pontoise

Gouvernance :

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Composition du directoire :

Membres avec voix délibératives

Le président : Alexandre AUBERT, Directeur de l'Hôpital NOVO

Le vice-président : Docteur Édouard DEVAUD, Président de la CME

La présidente de la CSIRMT : Isabelle LE FALHER, Coordinatrice Générale des Soins

Docteur AKPAN Thomas, Praticien Hospitalier

Docteur DIMASSI Hajer, Praticien Hospitalier

Docteur VAÏDA Iona, Praticien Hospitalier

Docteur FANCELLI Olivier, Praticien Hospitalier

Alexandre ROZAY, Infirmier anesthésiste

Viviane HUMBERT, Directrice du Secrétariat Général

Membres avec voix consultatives

Les vices-présidents de la CME, les chefs de pôles, le médecin DIM de territoire et les cadres supérieurs de santé.

Pôle médicaux et médico-techniques :

11 pôles et filières de soins :

Vieillesse et prise en charge des personnes âgées
Support physiologique et médecine physique et réadaptation
Soins intensifs et soins non programmés
Parcours cliniques des maladies chroniques
Santé mentale
Chirurgie
Santé de l'enfant
Santé de la femme
Filière biologie – Hygiène
Filière imagerie – médecine nucléaire
Filière pharmacie

Description de la contractualisation interne :

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

L'Hôpital NOVO propose une offre complète en Médecine-Chirurgie-Obstétrique, Psychiatrie et SMR, ainsi qu'un secteur médico-social important.

Les prises en charge proposées par NOVO répondent à la fois à des besoins de proximité que de spécialités de recours : maternité de type 3, centre de cardiologie, filière neurovasculaire par exemple.

Siège du SAMU 95, NOVO compte 3 services d'urgences adultes situés à Pontoise, Beaumont et Magny et, sur Pontoise, d'urgences pédiatriques, gynéco-obstétriques et psychiatriques dédiées.

Avec près de 5000 professionnels dont 450 personnels médicaux (hors étudiants, internes et FFI), NOVO s'établit sur six sites géographiques couvrant un bassin de population de 515 000 habitants.

La zone d'attractivité s'étend sur 41 communes dont 30 dans le Val d'Oise, 10 dans l'Oise et 1 dans les Yvelines. Elle couvre une vaste superficie de 1363 km² très diversifiée avec des centres urbains à forte densité de population (villes nouvelles : Cergy-Pontoise, Vauréal...), des territoires semi-urbains et des territoires ruraux, en particulier dans le Vexin qui, en superficie, représente près de la moitié de la zone d'attractivité.

Sur le volet médico-social, NOVO gère 4 EHPAD et 3 MAS répartis sur les différents sites.

Enfin NOVO prend en charge cinq secteurs de psychiatrie pour la prise en charge des enfants, des adolescents et des adultes. Le site de Pontoise dispose, pour accueillir les patients adultes de 2 unités d'hospitalisation temps plein de 25 lits chacune, l'unité UHMP de 18 lits, la permanence de soins à l'Accueil psychiatrique (4 lits), 1 hôpital de jour de 45 places (actuellement fermé), 2 CMP, un service d'aval développé). Le site de Beaumont assure le suivi de 2 secteurs psychiatriques avec 2 unités temps plein de 30 lits chacune, 2 CMP, 2 CATTP, 3 hôpitaux de jour totalisant 42 places, les urgences et la permanence des soins, l'équipe mobile précarité.

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

Personne à contacter à l'agence régionale de santé :

Laureen JALLAMION
Directrice départementale
laureen.jallamion@ars.sante.fr
01.34.41.14.01

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...)

L'emploi s'adresse à un cadre de haut niveau fonctionnaire, ou agent contractuel, avec une expérience minimale de six années d'activité professionnelles diversifiées en tant que cadre supérieur sur des fonctions de direction, d'encadrement ou d'expertise et ayant une excellente connaissance des politiques de santé.

Solide expérience professionnelle dans le domaine hospitalier en direction générale ou sur des fonctions à haute responsabilité

Expérience de mise en œuvre de projets stratégiques et de projets d'investissements majeurs

Aptitude avérée à mener des projets complexes, multisites, multi partenariaux.

Démarche de projet de développement en lien avec les universités.

Expérience dans la supervision du pilotage d'opérations immobilières d'envergure.

Expérience de négociation et dans la conduite de dialogue social, la conduite et le pilotage de politique RH (médicaux et paramédicaux).

Mise en œuvre de projets stratégiques et de projets d'investissements majeurs

Conduite de projets complexes

Dialogue social

Gestion de conflits

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

Parfaite connaissance juridique, financière, sociale et sociologique du fonctionnement des établissements de santé

Maîtrise de l'organisation de la santé en général, au niveau national, régional et territorial et des articulations entre les différents acteurs de santé et médicosociaux.

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

Expérience préalable de chef d'établissement.

Avoir l'expérience d'une pratique managériale forte et de capacités d'écoute permettant d'animer et de mobiliser les équipes de direction et des communautés hospitalières, afin d'atteindre l'objectif d'une dynamique de groupe hospitalier renforcée.

Disposer de grandes capacités relationnelles (diplomatie, aptitudes à la négociation...)

Savoir expliquer la stratégie institutionnelle, la partager et en définir les implications et les déclinaisons.

Disposer d'une maîtrise avérée de conduite de projet.

Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes.

Avoir une vision stratégique des évolutions du système de santé et savoir positionner l'établissement en matière de coopérations territoriales en faisant preuve de qualités visant au consensus et à la fédération.

Sens aigu du dialogue social et de communication interne et externe (médias, collectivités territoriales etc.) dans un contexte d'accompagnement au changement institutionnel.

Les relations de ce directeur avec l'ARS IDF s'inscriront dans un schéma partenarial, incontournable pour la réussite du projet.

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

- Assurer la conduite générale de l'établissement dans les domaines financiers, des ressources humaines, de la qualité et sécurité des soins, du fonctionnement des instances dans le cadre d'un dialogue permanent et d'une gouvernance apaisée.
- Mettre en œuvre la stratégie de l'établissement en lien avec les autres acteurs du territoire et dans le cadre de la déclinaison du projet régional de santé.
- Maîtriser et améliorer la trajectoire financière de l'établissement.
- Mettre en œuvre de mesures d'attractivité médicale et paramédicale.

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

- Maintenir un dialogue social constructif et apaisé.
- Maintenir des relations régulières et de confiance avec les élus.
- Développer des relations de co-construction avec le corps médical et le corps soignant concernant la stratégie et le pilotage de l'établissement.
- Associer à la vie institutionnelle les différents partenaires (usagers, élus).

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

- Réévaluer et mettre en œuvre le projet médical et le projet de soins partagés.
- Renforcer les coopérations sur le territoire par la collaboration avec les acteurs locaux comme les CPTS.
- Poursuivre la dynamique de coopération vers les acteurs de ville et les établissements médico-sociaux du territoire.

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

- Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du projet de modernisation immobilière.
- Actualiser la trajectoire financière et le plan de financement du projet.
- Sécuriser la soutenabilité du projet.

Principaux projets à conduire :

- * Poursuivre la mise en oeuvre du projet d'établissement et médico-soignant.
- * Stabiliser la trajectoire financière de l'établissement.
- * Poursuivre les projets d'investissement en lien avec l'agence en commençant par les opérations prioritaires : restructuration du plateau logistique et médico-technique, libération des sites d'Aincourt et Carnelle, réhabilitation du bâtiment médico-chirurgical.
- *Poursuite du développement de l'universitarisation de NOVO en lien avec les acteurs du territoire
- *Ancrer NOVO dans son territoire en participant à une offre de soins territorialisée, tant hospitalière qu'en lien avec la ville.
- *Renforcer l'attractivité de l'établissement en matière de ressources humaines et fidéliser les professionnels

Poste soumis à habilitation

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)

Le PRS 2023-2028 est décliné autour de 6 axes stratégiques :

AXE 1 Construire une culture de la prévention et développer le pouvoir d'agir des citoyens

AXE 2 Construire des parcours de santé lisibles, fluides et qui répondent aux besoins des patients

AXE 3 Partir des besoins des territoires et des usagers pour garantir une offre de soins accessible, adaptée et de qualité

AXE 4 Former, recruter et fidéliser les professionnels de la santé en Île-de-France

AXE 5 Gérer, anticiper et prévenir les risques

AXE 6 Fédérer les acteurs autour d'objectifs partagés pour promouvoir la santé dans toutes les politiques publiques

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

L'hôpital Novo représente une offre majeure structurante du territoire Ouest 95 en offrant des disciplines de recours et de proximité. L'enjeu est de définir des parcours de soins lisibles et sécurisés en lien avec les acteurs de ville.

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 2023-2028 vise à :

- Soutenir et renforcer l'attractivité comme la fidélisation des acteurs en santé, médicaux comme para médicaux : la dynamique de l'Unité de Soutien à la Recherche Clinique de l'hôpital NOVO constitue un atout lors du recrutement de jeunes Praticiens Hospitaliers et fait naître des ambitions chez les soignants.
- Favoriser la montée en compétences paramédicales (transferts de compétences, infirmiers de coordination, IPA, formation initiale et continue).
- Répondre aux besoins de santé identifiés sur le territoire
- Développer l'ambulatoire en médecine (prévalence de pathologies chroniques, vieillissement de la population, problématiques sociales).
- Poursuivre le déploiement des consultations avancées dans les différentes spécialités sur les sites de Beaumont-sur-Oise et de Magny-en-Vexin.
- Consolider l'effectivité des parcours de soins territoriaux répondant à la logique de gradation des soins imaginée sur le territoire de NOVO.
- Soutenir le projet d'hôpital de proximité à Magny-en-Vexin (projet validé en 2022).
- Maintenir la cohérence des activités MCO du site de Beaumont-sur-Oise en apportant l'appui nécessaire aux équipes de territoire (médecine, chirurgie ambulatoire, court séjour gériatrique).

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

Signé pour la période du 15 décembre 2023 au 15 décembre 2028

Appartenance à une direction commune :

Objet : EHPAD pays de France Carnelle

Créé le : 1^{er} janvier 2023

Nombre de membres : 2

Appartenance à un (ou plusieurs) GCS :

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

Appartenance à une CHT :

Créé le ou projet en cours :

Etablissement concernés :

Autre forme de coopération (à préciser) :**V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT****V – 1) Budgétaires**

- Charges du compte de résultat principal

Tableau : dernier compte financier et dernier EPRD exécutoire

DEPENSES (€)	COMPTE FINANCIER 2023	COMPTE FINANCIER 2024	EPRD 2025
Titre I	328 323 255	339 032 161	343 752 000
Titre II	83 144 910	90 220 487	97 031 500
Titre III	49 883 819	45 859 209	49 793 100
Titre IV	36 985 808	37 990 987	38 831 400
Total	498 337 791	513 102 843	529 408 000

RECETTES (€)	COMPTE FINANCIER 2023	COMPTE FINANCIER 2024	EPRD 2025
Titre I	399 375 548	406 365 701	404 697 200
Titre II	27 619 071	27 849 919	27 676 200
Titre III	53 550 016	59 052 472	53 382 600
Total	480 544 635	493 268 092	485 756 000

Commentaires sur la situation budgétaire :

La situation financière actuelle et projetée en 2025 est très dégradée, avec un déficit prévisionnel du budget H de 43,7 M€ (-9% des produits) en 2025 soit -10,5 M€ par rapport à l'atterrissage 2024. La CAF négative (-28,2 M€) occasionne, malgré un emprunt de 10 M€ prévu sur l'exercice, un prélèvement de 39 M€ sur le fonds de roulement qui reste positif (35,3 M€). En suivant cette tendance le FR serait négatif en 2026, avant même la mise en œuvre des opérations d'investissement majeures programmées. A noter également, les déficits des budgets EHPAD pèsent lourdement sur l'équilibre global de l'EPRD (-4,9 M€ dont -2,4 M€ pour celui de Pontoise).

Eléments constitutifs du résultat comptable (n-1)

RESULTAT - BUDGET H	2024
Résultat	-19 834 751
Taux de résultat	-4,1%
Montants aides financières budgétaires	0
Montants aides financières investissement	6 661 908
Résultat hors aides	-26 496 659
Taux de résultat hors aides	-5,4%
RESULTAT - BUDGET CONSOLIDE	2024
Résultat	-22 017 206

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1)

Tableau de financement de l'exercice « N » (EPRD 2025)

TABLEAU DE FINANCEMENT - RESSOURCES	2025
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	0
Titre 1 - Emprunts	20 025 000
Titre 2 - Dotations et subventions	10 000 000
Titre 3 - Autres ressources	1 520 500
TOTAL DES RESSOURCES	31 545 500
TABLEAU DE FINANCEMENT- EMPLOIS	2025
INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT	28 207 478
Titre 1 - Remboursement des dettes financières	7 676 900
Titre 2 - Immobilisations	35 326 600
Titre 3 - Autres emplois	0
TOTAL DES EMPLOIS	71 210 978

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1

MARGE BRUTE - BUDGET H	2023	2024
Marge brute	3 108 477	-810 075
Taux de marge brute	0,7%	-0,2%
<i>Aides à retraiter de la marge brute</i>	7 475 359	0
Marge brute hors aides	-4 366 882	-810 075
Taux de marge brute hors aides	-1,0%	-0,2%

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

ANALYSE DE LA CAF	2023	2024
CAF ou IAF (-)	-3 731 600	-7 276 640
Taux de CAF brute > 2% (CAF /Total pdts hors remb. CRPA)	-0,7%	-1,4%
<i>Remboursement des emprunts</i>	9 354 818	6 803 550
CAF nette > 0 (CAF - remboursement des emprunts)	-13 086 419	-14 080 191
Taux de CAF nette (CAF nette /Total pdts hors remb. CRPA)	-2,5%	-2,9%

Durée apparente de la dette n-2/n-1 :

ANALYSE DE L'ENDETTEMENT		2023	2024
Encours de l'emprunt		92 664 951	90 897 607
	<i>Evolution</i>	-9 319 224	-18 964 946
Critère 1 : Taux d'endettement (<30%)		18,3%	17,0%
Critère 2 : Durée apparente de la dette (en années) (<10 ans)		-24,832	-12,492
Critère 3 : Taux d'indépendance financière (<50%)		28,1%	ND
Limitation au recours à l'emprunt si 2 critères sur 3 remplis		non	non

Plan d'efficience

L'établissement s'est doté d'un plan d'efficience portant principalement sur des développements d'activité (chirurgie ophtalmique, gastroentérologie, neurologie, néphro-dialyse) et des mesures d'optimisation de recettes (recodage MCO), dans une moindre mesure sur les charges. Les charges RH évoluent de façon dynamique (effet année pleine de recrutements PM, mesures nationales et d'attractivité) sans pour autant que l'activité MCO et sa valorisation ne dépassent le niveau de la SMA. Un plan d'efficience plus ambitieux a été travaillé, avec l'appui d'un prestataire (cabinet EY) dont les conclusions ont été rendues début septembre.

Dans un contexte de déficit prévisionnel actualisé à 48 M€ en 2025, la mission d'EY visait à identifier des leviers d'efficience et de redressement financier.

EY propose un ensemble de mesures :

Optimisation de l'activité clinique (développement de l'ambulatoire, réorganisation des filières, fermeture de lits, etc.)

Réorganisation interne et gestion des ressources humaines (réduction du recours à l'intérim, non-remplacement de départs, reclassements, etc.)

Un certain nombre de mesures sont en projet en 2025 :

- Fermeture SRPR de Beaumont à partir d'octobre et réflexion sur un développement de SMR polyvalent dans les locaux libérés
- Urgences de Magny : réflexion dans le cadre de la prochaine fenêtre d'autorisation d'une demande d'autorisation uniquement de jour.
- Réouverture de blocs chirurgicaux à Pontoise (installation du robot)
- Réouverture de capacitaire en gastroentérologie et dialyse
- Reprise du dialogue gestion avec les pôles, contrats de pôles, travail sur un modèle de communication interne
- Audit interne sur l'ambulatoire pédiatrique

Le potentiel total de marge identifié à ce stade est de l'ordre de 11M€ sur trois ans :

Malgré ces efforts, le déficit resterait élevé, ce qui appelle des mesures structurelles supplémentaires.

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

L'hôpital NOVO est porteur de plusieurs opérations d'investissement sanitaires identifiées comme prioritaires dans le cadre du Ségur. L'approfondissement des scénarios immobiliers depuis 2023 a permis de confirmer la priorité donnée à trois groupes d'opérations :

Reconstruction de la plateforme logistiques et des plateformes médico-techniques sur le site de Pontoise (94,1M€)

- Libération du site d'Aincourt et transfert des capacités de SMR spécialisés vers le site de Pontoise (scénario d'une extension en continuité ou à proximité du bâtiment médico-chirurgical pour augmenter la part de chambres individuelles et permettre l'installation du capacitaire de SMR spécialisés et le plateau de rééducation du site d'Aincourt)
- Modernisation des capacités hôtelières du BMC de Pontoise (135,6M€)

Du fait des enjeux majeurs liés aux opérations Ségur, l'instruction des projets immobiliers de l'hôpital NOVO doit s'accélérer dans les prochains mois.

Plusieurs projets sont en cours de réflexion ou de révision :

1. Reconstruction des plateformes médico-techniques et logistiques à Pontoise
2. Réhabilitation et extension du BMC
3. Relocalisation des MAS

Une première contractualisation Ségur autour de l'opération de reconstruction des plateformes pourrait intervenir avant l'été 2026. Les travaux sur l'actualisation du schéma directeur immobilier, le programme des opérations prioritaires, le capacitaire, le plan d'efficience et la trajectoire financière devront à cette fin être menés d'ici la fin du 1^{er} trimestre 2026.

En raison de l'insuffisance d'autofinancement les immobilisations ont été contenues pour l'heure aux opérations essentielles (schéma directeur incendie, travaux d'installation de 2 IRM, travaux de sécurisation en psychiatrie).

L'équilibre du tableau de financement nécessite de nouveau un important prélèvement sur le fonds de roulement qui contraint la capacité d'investissement de l'ES.

• Les ressources humaines

(ETP des personnels - Source SAE)

ETP médicaux


- dont médecins (hors anesthésistes) 465
- dont anesthésistes 73
- dont chirurgiens (hors gynécologues-obstétriciens) 127
- dont gynécologues-obstétriciens 31


ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs 574
- dont personnels des services de soins 2879
- dont personnels éducatifs et sociaux 69
- dont personnel médico-techniques 201
- dont personnel de rééducation 107
- dont personnels techniques ouvriers 434

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

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :**Taux d'absentéisme :****Taux de turn-over :****Nombre moyen de jours de formation par agent :****V – 2) Activité****Données sur le PMSI**• **MCO**

	Total MCO	Volume d'activité total							Volume d'activité HC							Volume d'activité HTP							
		2019	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 25 / 19	2019	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 25 / 19	2019	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 25 / 19	
Nb total de séjours MCO (hors séances, séjours en erreur)		29 800	27 235	26 889	27 228	27 357	0,5%	-8,2%	21 808	19 363	18 840	18 448	18 384	-0,3%	-15,7%	7 992	7 872	8 049	8 780	8 973	2,2%	12,3%	
Nb total de séjours classés en Médecine		18 627	16 599	16 430	16 165	16 247	0,5%	-12,8%	14 719	12 789	12 507	12 043	12 140	0,8%	-17,5%	3 908	3 810	3 923	4 122	4 107	-0,4%	5,1%	
Nb total de séjours classés en Chirurgie		6 999	6 352	6 388	7 119	7 012	-1,5%	0,2%	3 767	3 311	3 237	3 375	3 112	-7,8%	-17,4%	3 232	3 041	3 151	3 744	3 900	4,2%	20,7%	
Nb total de séjours classés en Obstétrique		4 174	4 284	4 071	3 944	4 098	3,9%	-1,8%	3 322	3 263	3 096	3 030	3 132	3,4%	-5,7%	852	1 021	975	914	966	5,7%	13,4%	
Taux de Médecine ambulatoire		21%	23%	24%	25%	25%						 15,0% 25,6% 19,4% 16,9%			 17,0% 16,9% 16,0%			 10,8% 43,5% 45,8% 43,5%					
Taux de Chirurgie ambulatoire		46%	48%	49%	53%	56%																	
Taux d'Obstétrique ambulatoire		20%	24%	24%	23%	24%																	
Nb total de séances		14 000	15 654	15 973	16 227	16 180	-0,3%	15,6%															




Dpt	FINESSE et raison sociale	Total séjours MCO (hors séances et séjours en erreur)							Total séjours MCO HC (hors séances et séjours en erreur)							Total séjours MCO HTP (hors séances et séjours en erreur)									
		2019	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 19	2019	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 19	2019	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 19
95	95000035 - GH CARNELLE PORTES OISE SITE BEAUMONT	5 502	4 026	3 883	3 695	4 026	8,96%	-8,22%	-26,83%	4 333	2 869	2 804	2 569	2 575	0,23%	-10,46%	-40,57%	1 169	1 157	1 079	1 126	1 451	28,86%	-2,68%	24,12%
95	95000043 - GH DU VEXIN SITE MAGNY	588	410	369	444	344	-22,52%	8,29%	-41,50%	508	331	310	363	287	-20,34%	9,67%	-43,50%	80	79	76	81	57	-29,63%	2,53%	-28,75%
95	95000034 - CH RENE DUBOS	23 710	22 799	22 817	23 095	22 987	-0,44%	1,27%	-3,05%	15 967	16 163	15 723	15 581	15 521	-0,44%	-4,00%	-8,32%	6 743	6 636	6 894	7 573	7 465	-1,43%	14,12%	10,74%


A fin juin 2025, l'activité MCO de l'Hôpital NOVO enregistre une hausse de +0,5% par rapport à l'année précédente. L'activité reste toutefois inférieure à celle réalisée en 2019 (- 8,2% soit -2 400 séjours), baisse portée principalement par la médecine (-12,8%) qui représente près de 60% de son casemix. Ceci tient notamment aux réaménagements capacitaires en cours (déménagement du service de médecine infectieuse, constitution d'un plateau de gastro-entérologie occasionnant une fermeture temporaire de 31 lits et à terme une réduction de 6 lits en médecine interne).

En hospitalisation complète, l'activité est en léger recul par rapport à 2024 (-0,3%), principalement en chirurgie (-7,8%) et creuse l'écart par rapport à 2019 (-15,7%), en particulier en médecine et en chirurgie. La rénovation du plateau technique a permis de conforter la reprise de l'activité sur le site de Pontoise, tirée néanmoins principalement par l'ambulatoire. A Magny, l'activité de médecine, portée par une équipe restreinte, a été perturbée en raison de l'absence longue du chef de service

Aucun des sites ne retrouve le niveau d'activité d'avant crise, en particulier Beaumont en raison des transferts d'activités intervenus vers Pontoise depuis lors.

• **Urgences**

 Total URGENCES	Total du nombre de passages						Total Passages Urgences Générales						Total Passages Urgences Pédiatriques					
	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	2022	2023	2024	2025	% 24 / 25	% 24 / 22	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22
Nb total de passages	67 207	62 918	62 991	59 584	-6,4%	-11,3%	52 081	50 158	50 902	47 719	-8,3%	-8,4%	15 126	12 760	12 089	11 865	-1,8%	-21,8%
Nb passages moins de 18 ans	23 573	20 286	19 616	19 016	-3,1%	-18,3%	8 479	7 534	7 583	7 176	-5,1%	-16,4%	15 094	12 732	12 053	11 840	-1,8%	-21,8%
Nb passages de 18 à 74 ans	37 573	36 695	36 880	33 815	-8,3%	-10,0%	37 541	36 667	36 844	33 790	-8,3%	-10,0%	32	28	36	25	-30,8%	-21,8%
Nb passages de plus de 75 ans	6 061	5 957	6 495	6 753	4,0%	11,4%	6 061	5 957	6 495	6 753	4,0%	11,4%						

 URGENCES	Total du nombre de passages							Total Passages Urgences Générales							Total Passages Urgences Pédiatriques							
	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 22	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 22	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 22	
Total Région	2 066 976	1 984 224	2 120 093	2 082 910	-1,75%	4,97%	0,77%	1 651 403	1 608 323	1 684 092	1 657 512	-1,58%	3,06%	0,37%	415 573	375 901	436 001	425 398	-2,43%	13,17%	2,36%	
<div><div></div><div>par Statut</div><div></div><div>par Département</div></div>																						
Dpt	FINESSE et raison sociale																					
	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 22	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 22	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 24 / 22	% 25 / 22	
95	95000035 - GH CARNELLE PORTES OISE SITE BEAUMONT	14 012	13 114	13 771	13 547	-1,63%	3,30%	-3,32%	14 012	13 114	13 771	13 547	-1,63%	3,30%	-3,32%	0	0	0	0			
95	95000043 - GH DU VEXIN SITE MAGNY	6 436	6 041	5 665	5 485	-3,18%	-9,20%	-14,80%	6 436	6 041	5 665	5 485	-3,18%	-9,20%	-14,80%	0	0	0	0			
95	95000034 - CH RENE DUBOS	46 757	43 763	43 555	40 552	-6,89%	-7,34%	-13,27%	31 631	31 003	31 466	28 687	-8,83%	-7,47%	-9,31%	15 126	12 760	12 089	11 865	-1,85%	-7,01%	-21,66%

L'activité des urgences enregistre également une baisse sur l'ensemble des sites, avec 59 584 passages à fin juin 2025, soit -5,4 % par rapport à 2024. Le recul concerne plus particulièrement les urgences générales (-6,3%), et, parmi les sites, Magny (-9,2%) et Pontoise (-7,47%), tandis que l'activité de Beaumont repart à la hausse (+3,3%).

- **SMR**

SMR	Total journées SMR (hors journées en CM90)						Total journées SMR HC (hors journées en CM90)						Total journées SMR HTP (hors journées en CM90)					
	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 25 / 22	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 25 / 22	2022	2023	2024	2025	% 25 / 24	% 25 / 22
Nombre total de journées	39 279	38 908	34 813	37 770	8,5%	-3,8%	36 689	36 260	32 816	36 241	10,4%	-1,2%	2 590	2 648	1 997	1 529	-23,4%	-41,0%

En SMR, une partie du capacitaire fermé (Marines) est réouverte fin 2024 entraînant un regain de l'activité à temps complet (+10,4% par rapport à 2024), laquelle retrouve quasiment le niveau d'avant crise. A contrario, l'activité ambulatoire décroche (-23,4% par rapport à 2024).

- **Psychiatrie**

En psychiatrie, l'activité HC continue sa hausse, mais l'hospitalisation à temps partielle enregistre un net recul, à relativiser car les données seront probablement complétées au fil des prochaines remontées d'ici M12 2025.

PSY	Total journées PSY						Total journées PSY HC						Total journées PSY HTP					
	2022	2023	2024	2025	% 25 / 22	% 25 / 24	2022	2023	2024	2025	% 25 / 22	% 25 / 24	2022	2023	2024	2025	% 25 / 22	% 25 / 24
données extraites le : 02/09/2025																		
950110080 - HOPITAL NOVO	15 647	24 780	24 533	24 493	56,53%	-0,16%	12 117	21 407	21 192	21 525	77,64%	1,57%	3 530	3 373	3 341	2 968	-15,92%	-11,15%

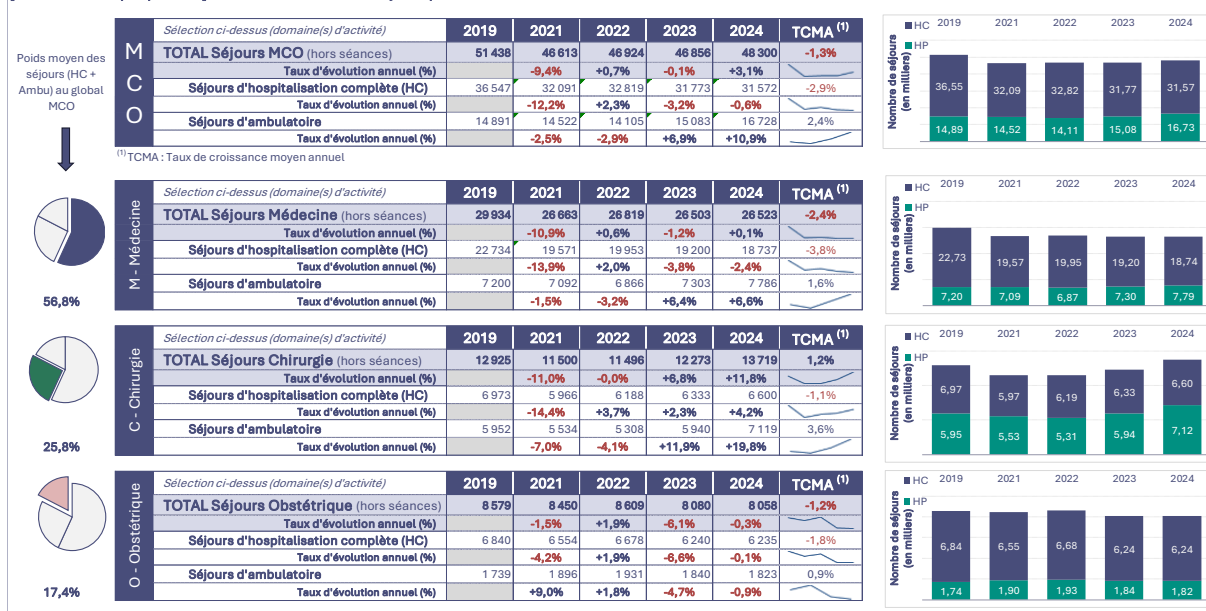
- **USLD et activités médico-sociales :**

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

L'Hôpital NOVO couvre un bassin de 514 000 habitants répartis sur 41 communes (Val-d'Oise majoritaire), caractérisé par une population jeune (62 % < 45 ans) et en croissance, mais avec un vieillissement marqué à horizon 2035. Le territoire présente des déficits en offre de soins de ville (APL médecins généralistes : 2,65 vs 3,85 en moyenne nationale), ce qui renforce le rôle structurant de l'hôpital dans l'accès aux soins.

Les taux de recours hospitaliers sont inférieurs à la moyenne nationale en médecine et chirurgie, mais supérieurs en obstétrique et néonatalogie, traduisant la spécificité démographique et le rôle de recours de NOVO pour la périnatalité.

[Tableaux & Graphiques B.1] Evolution annuelle des séjours par ASO sur 5 ans - hors 2020



La concurrence est forte sur les segments chirurgicaux et obstétricaux, principalement avec des cliniques privées bien implantées :

Clinique Sainte-Marie (Osny) : chirurgie (18 000 séjours/an, 80 % ambulatoire), ophtalmologie, orthopédie, rachis ; service d'urgences ; partenariat limité en oncologie (RCP, radiothérapie).
Clinique Conti (L'Isle-Adam) : chirurgie bariatrique et de la main, maternité (≈800 naissances), GIE imagerie avec Beaumont.

Clinique Claude Bernard (Ermont) : chirurgie robotique, urologie, AMP (seule offre privée du Val-d'Oise), maternité (≈1 850 accouchements).

Parts de marché :

33,3 % tous séjours MCO (2024), mais seulement 17,6 % en chirurgie (vs 22,9 % pour Sainte-Marie) ; leadership en obstétrique (55,9 %) et séances (41,3 %).

Complémentarité avec les établissements publics

La concurrence publique est faible : les hôpitaux d'Eaubonne, Argenteuil, Beauvais ou Poissy sont éloignés et leurs zones d'attractivité ne recoupent que marginalement celle de NOVO.
Complémentarités identifiées :

GHEM (Eaubonne-Montmorency) : rythmologie interventionnelle.

CH Argenteuil : neurologie.

Fondation Chantepie-Mancier : gériatrie.

Coopérations et partenariats structurants

NOVO développe une logique territoriale intégrée :

Ville-hôpital : CPTS, MMG Pontoise (désengorgement urgences), ateliers thérapeutiques (BPCO, diabète), projet MPSAT (article 51).

Universitaires et recours : AP-HP (Robert Debré, Lariboisière, Foch, Saint-Louis, Louis Mourier) pour neurochirurgie, réanimation pédiatrique, transplantation rénale, CPDPN.

Oncologie : partenariat radiothérapie avec OSNY, RCP partagées.

Numérique et coordination : ORTIF, Terr-eSanté, télédermatologie.

CI_E6 Niveau de la maternité 3

CI_E7 Nombre de B (B et GHN à partir de 2009)

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts

Offre de soins structurante et complète

Activités MCO, SMR, psychiatrie et médico-social (4 EHPAD, 3 MAS).
Filières de recours : maternité niveau 3, neurovasculaire, cardiologie, soins critiques.
Siège du SAMU 95 et 3 services d'urgences adultes + urgences spécialisées.

Position territoriale stratégique

Bassin de 515 000 habitants, zone d'attractivité large (41 communes, 3 départements).
Rôle majeur dans un territoire sous-doté en soins de ville (APL médecins généralistes faible).

Capacité et équipements

Plateau technique performant : 3 IRM, 3 scanners, TEP-scan, coronarographie, 17 salles d'intervention.
Maternité de type 3, filières spécialisées.

Partenariats et coopérations

Logique territoriale intégrée (CPTS, MMG, projets Article 51).
Coopérations universitaires et avec AP-HP pour recours (neurochirurgie, réanimation pédiatrique).
Partenariats en oncologie et télémedecine.

Projet d'établissement ambitieux (2023-2028)

Attractivité médicale et paramédicale (recherche clinique, montée en compétences).
Développement de l'ambulatoire et des consultations avancées.
Universitarisation et ancrage territorial.

Points faibles

Situation financière très dégradée

Déficit prévisionnel 2025 : -43,7 M€ (-9%), CAF négative (-28,2 M€).
Fonds de roulement consommé, risque de FR négatif dès 2026.
Déficits lourds des EHPAD (-4,9 M€).
Dépendance à des mesures structurelles (cession EHPAD, rationalisation capacitaire).

Investissements majeurs non sécurisés

Projets Ségur prioritaires (plateformes médico-techniques, BMC, libération Aincourt) à consolider.
Capacité d'autofinancement insuffisante, recours massif au FR.

Activité en retrait par rapport à 2019

MCO : -8,2% vs 2019, baisse en médecine (-12,8%) et chirurgie (-15,7%).
Urgences en recul (-5,4% en 2025 vs 2024).
SMR ambulatoire en forte baisse (-23,4%).
Psychiatrie : hospitalisation partielle en recul.

Environnement concurrentiel privé très marqué

Cliniques Sainte-Marie, Conti, Claude Bernard : forte attractivité en chirurgie et obstétrique.

NOVO en retrait sur chirurgie (17,6% part de marché vs 22,9% pour Sainte-Marie).

Contraintes structurelles et RH

Coûts élevés liés à la dispersion sur 6 sites et bâtiments vieillissants (+ amiante).
Hausse des charges RH (recrutements, mesures attractivité) sans gain d'activité suffisant.
Difficultés de recrutement et absentéisme (indicateurs non détaillés mais mentionnés).

Plan d'efficience insuffisant

Potentiel identifié : 11,23 M€ sur 3 ans, loin de compenser le déficit.

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@ght-novo.fr

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