



RAPPORT D'ACTIVITÉ

2025

SOMMAIRE

Edito	5
Gouvernance	7
Organisation	8
Faits marquants	9
Chiffres clés - Ressources Humaines	24
Chiffres clés	25
Plateau technique	26
Pôles d'activité	27
Médecine & Structures d'urgences	27
Chirurgie	37
Gériatrie	49
Femme - Enfant	55
Psychiatrie & Addictologie	63
Médico-Technique	70
Directions Fonctionnelles	76
Enjeux transversaux	90
Commission Des Usagers	91
Développement Durable	92
Recherche clinique	93
Projet managérial	95

EDITO

“ UN HÔPITAL ROBUSTE, VIVANT... ET EN MOUVEMENT ! ”

Pour notre Hôpital, l'année 2025 aura été une année dense, exigeante, parfois sous tension - mais surtout une année révélatrice. Révélatrice de ce que nous sommes collectivement : un Hôpital capable de tenir son cap, tout en renforçant sa dynamique, malgré les difficultés rencontrées.

À bien des égards, cette année a été contrastée.

Elle a tout d'abord été marquée par de nombreuses preuves de confiance envers notre capacité collective à répondre aux besoins des patients et des habitants du territoire. En témoignent le dynamisme de notre activité (+4 % en 2025), le maintien de l'ensemble de nos autorisations par nos autorités de tutelle, ainsi que l'obtention de nouvelles autorisations en chirurgie cancérologique de recours.

L'année a également été rythmée par de nombreuses marques de reconnaissance et d'intérêt pour le projet managérial de notre Hôpital, à la faveur de sa mise en visibilité à travers le podcast « L'Hôpital en mode Opale » : trois prix nationaux, une vingtaine de retombées presse, ainsi qu'une trentaine de rencontres et d'interventions auprès d'écoles, d'équipes et d'organisations.

Parallèlement, l'Hôpital a poursuivi son développement – malgré un contexte financier contraint – en investissant dans la modernisation de son plateau technique, notamment en imagerie médicale. Il a également entretenu une dynamique de recherche clinique, illustrée entre autres par le développement de l'Unité de Soutien à la Recherche Clinique et le recrutement d'un chef de clinique partagé en médecine interne.

L'établissement a également renforcé son offre de soins, avec la création d'une unité Kangourou, le développement de la chirurgie hors bloc en gynécologie ou encore le recrutement d'une médiatrice en santé-pair en psychiatrie. De même, le lancement des travaux du Bâtiment ROUX, pour une durée de deux ans, vient compléter le plan de modernisation de l'Hôpital avec la création d'une plateforme de médecine ambulatoire et des espaces repensés au bénéfice de l'accueil, des parcours et des conditions de travail.

L'année 2025 a aussi été marquée par l'actualisation du projet d'établissement pour la période 2025-2028. Fidèle à son caractère « vivant », celui-ci a été revu et enrichi au regard des dynamiques en cours. L'ensemble de ses volets structurants – projet médical, projet de soins, projet logistique, projet immobilier, projet des usagers, projet développement durable – a ainsi été actualisé, et a été complété par quatre nouvelles politiques : une stratégie précarité, une stratégie concernant l'amélioration des prises en charge palliatives, une politique culturelle, ainsi qu'une stratégie Accessibilité-Handicap, complétée par la signature de la Charte Romain Jacob en mai 2025.



Nathalie Sanchez
Directrice générale



Dr Hamdi Braham
Président de la Commission
Médicale d'Etablissement

EDITO

Enfin, l'année 2025 a constitué une étape importante dans la vie institutionnelle de l'Hôpital avec le renouvellement de la Commission Médicale d'Établissement (CME) et la fin de quatorze années de présidence du Dr Karim Lachgar. Cette dernière année de mandat a une nouvelle fois témoigné de son engagement constant au service du développement de l'Hôpital, avec l'aboutissement de nombreux projets structurants qui constituent l'héritage d'un travail collectif engagé de longue date. L'élection de la nouvelle CME s'inscrit dans la continuité de cet engagement au service du territoire et de la qualité des soins pour nos patients et nos résidents.

Dans le même temps, l'année 2025 a aussi mis l'Hôpital à l'épreuve.

D'une part au regard de sa trajectoire financière qui a nécessité l'adoption et la mise en œuvre du Plan Activité Attractivité Performance (P2AP). Grâce à notre engagement collectif, l'Hôpital a presque atteint l'équilibre financier. D'autre part, les fermetures régulières de services d'urgence sur le territoire ont eu un impact direct sur nos équipes, qui ont su, dans ce contexte, maintenir l'accès aux soins pour les habitants du territoire.

En complément de ces épisodes de tensions, notre établissement a été directement touché par le passage d'une tornade en octobre, nécessitant la sécurisation des bâtiments tout en garantissant la continuité des prises en charge. Cet événement marquant a mobilisé les équipes pendant plusieurs semaines ; il a également donné lieu à un véritable élan de solidarité avec les partenaires du territoire, qui s'est notamment traduit par l'accueil de l'externat de l'IME Le Clos Fleuri au sein du Bâtiment Les Gl'Aïeuls de Montmorency.

Ces situations, bien qu'éprouvantes, n'ont pas interrompu la dynamique engagée. Elles ont, au contraire, confirmé la capacité de l'établissement à poursuivre ses missions et à maintenir son niveau d'exigence, y compris dans des contextes dégradés. Dans cette continuité, l'année 2026 s'inscrit dans une logique d'approfondissement, pour atteindre « le dernier mètre » de nos intentions au bénéfice des professionnels comme des patients.

L'attention portée à l'expérience patient constituera à cet égard un fil rouge structurant. Elle s'incarne déjà dans de nombreuses initiatives de l'année 2025 : les Universités d'Automne du Management, la trentaine d'événements de prévention annuels, le projet Culture et Santé « (Se) Parcourir », ou encore les réalisations concrètes issues de la Prime d'Engagement Collectif, à l'image de l'ouvrage « Anonymes », co-écrit avec des patients et paru en 2025. Dans le même mouvement, la diffusion, en juin et juillet 2025, du "baromètre de la symétrie des attentions", première enquête associant les regards des patients, des professionnels, des managers et de la gouvernance, a permis de faire émerger des priorités d'action qui orientent aujourd'hui notre stratégie institutionnelle.

En complément, l'expérience patient se construit bien au-delà des murs de l'Hôpital, tout au long de parcours dont l'établissement n'est qu'un maillon. C'est dans cet esprit que l'établissement investit sa mission territoriale, en lien avec les collectivités et les cinq CPTS qui maillent désormais le territoire. De plus, l'établissement peut s'appuyer sur des coopérations pleinement effectives dans le cadre du GHT, dont la composition a été revue fin 2025 pour être recentrée sur le Sud Val d'Oise.

Dans le même mouvement, les engagements de l'établissement en matière de développement durable, ainsi que les projets conduits avec des partenaires locaux pour réduire son impact environnemental et favoriser les circuits courts, prolongent cette dynamique et affirment pleinement l'ancrage territorial de l'Hôpital.

2025 aura été une année qui a mis l'Hôpital à l'épreuve autant qu'elle l'a révélé. Ce que nous en retenons, c'est moins la somme des difficultés traversées que la force du collectif qui les a surmontées. C'est cette vitalité que nous entendons porter en 2026, avec la même exigence et une ambition réaffirmée : toujours mieux soigner et accompagner les patients et les résidents du territoire.

Nathalie SANCHEZ
Directrice générale

Dr Hamdi BRAHAM
Président de la CME

GOUVERNANCE

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mme Marie-José Beaulande

Présidente
Maire d'Eaubonne

Mme Florence Decourty

Représentante de la ville de Franconville

M. Pierre Guiraudet

Représentant de la communauté d'agglomération
Plaine Vallée

Pr Philippe Casassus

Personnalité qualifiée désignées par la Directrice
générale de l'Agence régionale de Santé

M. Jean-Yves Vayssières

Représentant des usagers désigné par
le Préfet du Val-d'Oise

Dr Indirajith Lefevre

Représentant de la commission médicale
d'établissement

Mme Emmanuelle Vino Ngonda

Représentante désignée par les organisations
syndicales (CFDT)

Mme Bania Krawczyk

Représentante de la commission de soins
infirmiers, de rééducation et médico-techniques

M. Maxime Thory

Vice-Président
Maire de Montmorency

M. Xavier Haquin

Représentant de la communauté d'agglomération
Val Parisis

Mme Noellie Plélan

Représentante du conseil départemental
du Val d'Oise

Mme Monique Tiberghien

Personnalité qualifiée désignée par
le Préfet du Val-d'Oise

Mme Catherine Mennetrier-Valette

Représentante des usagers désigné par
le Préfet du Val-d'Oise

Dr Catherine Noël

Représentante de la commission médicale
d'établissement

Mme Vanessa Gourmelon

Représentante désignée par les organisations
syndicales (FO)

ORGANISATION

6 pôles

1

Médecine & Structures d'Urgence

2

Chirurgie

3

Gériatrie

4

Femme - Enfant

5

Psychiatrie & Addictologie

6

Médico - Technique

FAITS MARQUANTS

2025



Photo prise le 19 mai 2025 lors de la signature de la Charte Romain Jacob.

JANVIER

Lancement du podcast « L'Hôpital en mode Opale »

Lancé lors de la cérémonie des vœux de l'Hôpital, le podcast « L'Hôpital en mode Opale » revient sur 8 années d'expérimentations managériales au sein de l'établissement. Aux côtés d'Alice, nouvelle cheffe de service, ce podcast en 4 épisodes revient sur les inspirations du projet managérial et offre une immersion dans les différents espaces qui le constituent, auprès des professionnels qui le font vivre.

L'objectif du podcast est de proposer un format ludique et narratif pour partager la promesse employeur et le projet managérial de l'établissement, mais aussi d'inspirer plus largement et de diffuser une histoire vraie et positive sur l'hôpital public.



JANVIER ET JUIN

Renouvellement des autorisations et renforcement de l'offre de soins

Dans le cadre du Projet Régional de Santé d'Île-de-France 2023-2028, l'Hôpital a obtenu le renouvellement de ses autorisations en Unité de Soins Longue Durée (USLD), traitement du cancer assorti d'une augmentation capacitaire de deux lits de réanimation et de deux lits de soins intensifs de pneumologie. Le travail de renouvellement s'est poursuivi avec le dépôt de plusieurs dossiers de renouvellement, en cours d'instruction par l'ARS : périnatalité (gynéco-obstétrique et néonatalogie) hospitalisation à domicile, médecine d'urgence (à l'automne 2025) et psychiatrie (décembre 2025).



L'ARS a également accordé un renouvellement des autorisations en chirurgie oncologique pour la prise en charge chirurgicale du foie, du pancréas et des cancers O.R.L. En gynécologie, il obtient l'autorisation de sénologie ainsi qu'une mission de recours en chirurgie oncologique de l'ovaire. L'établissement a obtenu parallèlement la reconnaissance de six lits d'unité Kangourou. Ce projet, porté par le service de néonatalogie avec le concours des pédiatres de la maternité, vise à favoriser le maintien du lien mère-enfant dans un environnement sécurisé dès les premiers jours de vie des nouveau-nés.

FEVRIER

Une médiatrice en Santé-Pair à l'hôpital

À la suite d'un Appel à Projets de l'ARS Ile-de-France, l'Hôpital Simone Veil a accueilli sa première médiatrice en santé-pair qui intervient sur trois secteurs extrahospitaliers du Pôle de Psychiatrie. Ce nouveau métier de la santé valorise le savoir expérientiel de patients rétablis qui intègrent les équipes de soins, pour apporter un autre regard sur le projet de soin, de vie et d'autonomisation des personnes prises en charge et/ou accompagnées. L'arrivée de la médiatrice en santé-pair, en cours de formation en alternance pour obtenir la licence requise pour exercer ce métier, vient conforter une dynamique de pair-aidance déjà installée dans l'extrahospitalier du Pôle de psychiatrie.



Certification COFRAC et inspection ASNR



En mars 2025, à l'issue de la visite du Comité français d'accréditation (COFRAC), aucun écart n'a été relevé concernant l'accréditation du laboratoire de microbiologie de l'environnement de l'Hôpital.

L'Agence Nationale de Sûreté Nucléaire et de Radioprotection (ASNR) a également procédé à une inspection qui a conclu que la radioprotection des professionnels et des patients était satisfaisante. Ces résultats viennent attester de la conformité et la sécurité des pratiques de l'établissement.

Election de « Miss & Mister Coteaux » (Prime d'Engagement Collectif 2024)



Le 19 mars 2025, les équipes de l'EHPAD Les Coteaux de Montmorency ont organisé la cérémonie de clôture du projet « Miss & Mister Coteaux », lauréat de la Prime d'Engagement Collectif 2024. Déployé pendant neuf mois, ce projet a permis à 36 résidents de bénéficier d'activités de bien-être favorisant le renforcement de l'estime de soi et le développement des liens sociaux. La cérémonie, organisée sous la forme d'une élection de Miss et Mister Coteaux, a constitué un temps fort, illustrant l'engagement des équipes en faveur de la qualité de vie des résidents au quotidien.

Premier Prix des Valeurs Hospitalières de l'ADH : une reconnaissance nationale du projet managérial



Le 21 mars 2025, le projet managérial « L'Hôpital en mode Opale » de l'établissement a été distingué par le Premier prix des Valeurs Hospitalières, décerné par l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) et remis par Yannick Neuder, alors ministre chargé de la Santé et de l'Accès aux soins. Cette distinction vient reconnaître le projet managérial et la démarche de transformation engagée depuis 2017, visant à créer les conditions de l'engagement et à diffuser le pouvoir d'agir à tous les niveaux de l'organisation...pour toujours mieux soigner et accompagner les patients et les résidents du territoire.

AVRIL

100 participants à la journée du Facteur Humain

Le 2 avril 2025, plus de 100 professionnels ont participé à une journée dédiée au Facteur Humain en Santé, organisée avec le Service d'Accueil des Urgences. Le programme a réuni des interventions consacrées aux biais cognitifs et aux apports de la simulation en formation en santé, suivies d'un retour d'expérience de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris sur la formation aux facteurs humains. L'après-midi a été consacrée à la communication thérapeutique, puis au rôle du patient partenaire dans l'évolution des pratiques hospitalières. La journée s'est conclue par une table ronde consacrée à l'intégration du facteur humain dans la relation de soin. Un escape game de simulation d'urgence vitale a par ailleurs illustré l'intérêt de la ludification comme modalité de formation, en permettant de travailler les compétences non techniques en situation d'urgence.



MAI

L'Hôpital signe la Charte Romain Jacob

Le 19 mai 2025, l'Hôpital Simone Veil a signé la Charte Romain Jacob aux côtés de la Mairie d'Eaubonne, en présence de Pascal JACOB et de ses partenaires institutionnels et associatifs (CPAM, Unafam du Val d'Oise, APF France Handicap, Centre de vie PASSErrAILE, Association des chiens guides, Handidactique).



Cette signature s'inscrit dans la continuité de l'adoption d'une stratégie Accessibilité/Handicap en Conseil de Surveillance du 23 mars 2025. Elle traduit l'engagement de l'établissement pour mieux prendre en compte les besoins spécifiques des patients en situation de handicap, proposer une offre de soins accessible, garantir un accueil adapté tout au long du parcours de soins et développer la formation des professionnels de santé sur ce sujet.

MAI

SantExpo 2025 : double distinction pour le projet managérial « L'Hôpital en mode Opale »

Dans le cadre du Salon SantExpo 2025, l'Hôpital Simone Veil a été mis à l'honneur pour son projet managérial « L'Hôpital en mode Opale » en recevant le deuxième prix de l'Impact RH (FHF et MGEN) et le prix du Podcast Francophone en Santé catégorie Hôpital. Dans ce cadre, l'Hôpital s'est vu offrir un stand sur le salon qui a été tenu par une délégation d'une dizaine de professionnels, en plus d'être représenté sur trois tables rondes de la DGOS et de la FHF par Mme Nathalie SANCHEZ, Directrice générale et M. Tony BRANDO, Directeur adjoint.



MAI ET NOVEMBRE



150 internes sur l'année à l'Hôpital Simone Veil

En 2025, l'Hôpital a accueilli deux promotions d'internes : 62 au mois de mai et 88 en novembre, soit 150 internes accueillis sur l'année. En plus de son Institut de Formation paramédical avec près de 400 étudiants infirmiers et aides-soignants par an, l'Hôpital est ainsi pleinement investi dans la formation des futurs professionnels de santé : parce que les étudiants d'aujourd'hui sont nos collègues de demain.

JUIN



Un partenariat avec les Restos du Cœur

Le 5 juin 2025, l'Hôpital a conclu un partenariat avec les Restos du Cœur du Val-d'Oise afin de lutter contre le gaspillage alimentaire et de soutenir les personnes en situation de précarité. Dans ce cadre, le partenariat prévoit la récupération hebdomadaire, par les bénévoles de l'association, des denrées non consommées au sein de l'établissement en vue de leur redistribution. Cette initiative portée par les équipes de la cuisine (DEAL) s'inscrit dans la démarche de développement durable portée par l'établissement, en conciliant réduction du gaspillage alimentaire et solidarité sur le territoire.

JUIN

Séminaire médical du GHT : finalisation du Projet Médical Partagé



Le 10 juin 2025, 86 médecins et cadres de santé des établissements du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) se sont réunis pour un séminaire de travail consacré à l'approfondissement des axes de coopération inter-hospitalières. Dix ateliers ont été organisés autour de la psychiatrie infanto-juvénile, adulte et adolescente, des spécialités médico-techniques, des Soins Médicaux de Réadaptation (SMR) et des soins palliatifs. Ce séminaire marque l'aboutissement de plusieurs mois de réflexions commune et permet de finaliser la mise à jour du Projet Médical Partagé du GHT, document stratégique définissant les orientations et les modalités de coopération entre les établissements du territoire.

JUIN ET DÉCEMBRE

10 projets lauréats de la Prime d'Engagement Collectif (PEC) en 2025

Le 20 juin 2025, le comité de sélection de la Prime d'Engagement Collectif (PEC) a reçu une vingtaine d'équipes de professionnels venues présenter leurs propositions dans le cadre de l'appel à projets annuel. Composé de représentants de la Direction, de l'encadrement, de paramédicaux, de médecins et d'une représentante des usagers, le comité a validé les projets de 10 équipes ayant atteint leurs objectifs en décembre. Deux thématiques prioritaires étaient identifiées pour cette édition 2025 : les éco-soins et l'amélioration de l'accueil et de la prise en charge des patients en situation de handicap.



JUIN

La Permanence d'Accès aux Soins de Santé fête ses 10 ans

Le 23 juin 2025, l'établissement a célébré les 10 ans de sa Permanence d'Accès aux Soins de Santé (PASS), en présence d'une centaine de professionnels, partenaires et bénéficiaires du dispositif. Cet événement a permis de saluer l'engagement de l'équipe de la PASS coordonnée par le Dr Véronique DORMAGEN et de valoriser la stratégie « Accueil et soins des personnes en situation de précarité », votée par le Conseil de Surveillance le 23 mars 2025.



JUIN - JUILLET

Le « Baromètre de la symétrie des attentions » pour mieux mesurer l'impact

En juin-juillet 2025, l'Hôpital Simone Veil - GHEM a déployé un « Baromètre de la symétrie des attentions », première grande enquête envoyée simultanément aux patients, aux professionnels, aux managers et à la gouvernance de l'établissement. L'intention de cette démarche consistait à croiser les perceptions des patients, des professionnels et des managers afin d'évaluer l'impact du projet managérial et stratégique de l'Hôpital. Près de 850 patients et 300 professionnels ont participé à cette enquête, qui met en lumière plusieurs forces de l'établissement parmi lesquels le savoir-vivre et le comportement des équipes, leur capacité d'adaptation, leur autonomie et une politique de formation reconnue aussi bien par les patients que par les professionnels. Le baromètre révèle également un enseignement marquant : alors que 73 % des patients se déclarent satisfaits de leur prise en charge, les professionnels sous-estiment ce niveau de satisfaction de 32 points. Ces résultats ont été présentés aux instances de l'établissement et aux managers en septembre 2025. Ils ont alimenté les évolutions du projet d'établissement 2025-2028.





La maternité de l'Hôpital Simone Veil classée 4^{ème} meilleure maternité d'Île-de-France et 1^{ère} du Val d'Oise

En 2025, la maternité de l'établissement est passée de la 10^{ème} place en 2024 à la 4^{ème} sur 40 établissements dans le palmarès des meilleures maternités d'Île-de-France publié par Le Figaro, se positionnant ainsi au premier rang des maternités du Val-d'Oise. Ce classement repose sur des critères relatifs à la qualité de l'accompagnement à la naissance et à la satisfaction des parturientes. Cette progression témoigne de l'engagement des équipes de la maternité du Pôle Femme-Enfant en faveur d'une prise en charge adaptée aux besoins des femmes, des familles et des nouveau-nés sur le territoire.

Nouvelle édition de Semaine de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)



Du 16 au 20 juin, les équipes de la Direction des Ressources Humaines, du Bureau des Affaires Médicales et de la Médecine du Travail ont organisé la Semaine de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). Le programme proposé aux professionnels de l'établissement comprenait des séances de massage assis, des ateliers de nutrition animés par les diététiciennes de l'Hôpital, des sessions de relaxation en réalité virtuelle ainsi que des ateliers de prévention des troubles musculo-squelettiques conduits par les Enseignants en Activité Physique Adaptée. En complément, la Médecine du Travail et les équipes de la DRH ont assuré une présence renforcée auprès des équipes tout au long de la semaine.

Cette initiative s'inscrit dans une conviction portée par l'établissement : la qualité des conditions de travail et l'épanouissement des professionnels participent directement à la qualité des soins et de l'expérience patient et résident.

Des cafétérias modernisées et repensées pour une expérience usagers renforcée



Dans le cadre du renouvellement de la Délégation de Service Public et à la suite de l'enquête menée auprès des professionnels en novembre 2024 (400 répondants), l'établissement et son partenaire Relais H ont modernisé les cafétérias afin d'améliorer l'expérience des usagers, à travers une offre alimentaire enrichie et diversifiée, des conditions d'accueil plus confortables et une démarche attentive aux enjeux de développement durable. Dans ce cadre, plusieurs frigos connectés accessibles 24h/24 et des nouveaux distributeurs ont été installés dans le Hall Changeux, à l'Institut Françoise Dolto et au Pôle Femme-Enfant.

SEPTEMBRE

Deuxième édition des Olympiades de Françoise et Simone

Pour la deuxième année consécutive, l'Institut de Formation Paramédicale Françoise Dolto et l'Hôpital ont organisé les Olympiades de Françoise et Simone, événement fédérateur réunissant étudiants paramédicaux et professionnels de l'hôpital. Organisée par la dynamique équipe de l'Institut Françoise Dolto, cette journée a permis de rassembler 90 participants répartis en 15 équipes autour d'épreuves ludiques et de stands d'information animés par des partenaires du territoire. L'objectif ? Apprendre et se rencontrer autour de la qualité des soins et des parcours, et contribuer ainsi à l'attractivité de l'hôpital public auprès des futurs professionnels de santé.



SEPTEMBRE

Deux nouveaux équipements en imagerie médicale

Dans la continuité de la modernisation de son plateau technique, engagée avec l'installation d'une salle de coronarographie en 2024 et d'un robot chirurgical en 2023, l'établissement a renouvelé deux équipements d'imagerie médicale. Ces investissements comprennent l'acquisition d'un scanner de dernière génération intégrant des technologies d'intelligence artificielle, ainsi qu'un nouvel appareil de radiologie installé dans une salle entièrement rénovée, permettant une amélioration de la qualité et de la précision des images.



OCTOBRE

Mon Restau Responsable

À l'occasion de la Semaine de la Restauration Collective, l'Hôpital Simone Veil - GHEM a rejoint la démarche nationale Mon Restau Responsable, affirmant ainsi son engagement en faveur d'une restauration hospitalière durable et de qualité. Cette adhésion s'inscrit dans la continuité d'actions déjà engagées par l'équipe de la cuisine de l'Hôpital, notamment l'introduction de menus végétariens et la lutte contre le gaspillage alimentaire. La démarche repose sur 12 actions structurées autour du bien-être des patients, résidents et professionnels, du développement de préparations maison et d'une politique d'achats responsables.





Lancement du projet Culture et Santé « (Se) Parcourir »

Lauréat de l'Appel à projets Culture et Santé 2025, l'Hôpital Simone Veil a lancé en octobre le projet « (Se) Parcourir », une démarche artistique originale associant ateliers d'écriture et improvisation théâtrale autour du thème du parcours. Imaginé par Sophie TORRESI et Myriam LOUCIF, de la compagnie L'état normal, il a réuni pendant six mois plus de 200 patients et professionnels, notamment des services de psychiatrie et de diabétologie, autour d'une exploration poétique des parcours qu'ils soient hospitaliers, de soins ou de vie. Le projet a été marqué par plusieurs temps forts : une sortie culturelle au Théâtre Paul Éluard de Bezons avec des patients et des professionnels autour du spectacle « Moya », des Performances Artistiques Discrètes dans les espaces d'attente de l'Hôpital et en psychiatrie, ainsi qu'un cabaret d'improvisation participatif le 21 mars 2026 qui a réuni une cinquantaine de participants. Documentée par la photographe Corinne Marianne PONTOIR, cette aventure collective donnera également lieu à une exposition finale en septembre 2026.



OCTOBRE ET NOVEMBRE

Deux soirées Ville-Hôpital avec la CPTS VOC

L'Hôpital Simone Veil et la CPTS Val d'Oise Centre ont organisé, en octobre et novembre 2025, deux soirées VIHPPPE (Ville – Hôpital – Partage – Pratique – Ensemble), réunissant professionnels hospitaliers et professionnels de santé libéraux du territoire autour de deux thématiques : la prise en charge de l'obésité et le maintien de la personne âgée à domicile sur le territoire. Ces rencontres, qui ont rassemblé une cinquantaine de participants chacune, ont permis d'engager une réflexion commune sur de futurs parcours coordonnés entre la ville et l'hôpital, en s'appuyant sur des situations cliniques partagées, un recensement des ressources disponibles et un travail d'articulation entre les différents acteurs.



OCTOBRE

Publication du livre « Anonymes » écrit par des patients et coordonné par Jennifer HAMELIN, infirmière

Né d'un cycle d'ateliers d'écriture à l'Hôpital de Jour Pussin, l'ouvrage collectif « Anonymes » donne la parole à des patients qui racontent leur parcours avec des troubles psychiques, notamment la schizophrénie. À travers leurs récits, ils livrent une expérience intime de la maladie. Animés par Jennifer HAMELIN, aujourd'hui infirmière au CMP d'Ermont, ces ateliers ont permis de révéler une parole singulière, nourrie par l'expérience vécue et le regard croisé soignants-soignés. Lauréat de la Prime d'Engagement Collectif (PEC) 2024, le projet a l'ambition de contribuer à la déstigmatisation de la maladie psychique et des soins en psychiatrie.



OCTOBRE

Mobilisation des professionnels de l'Hôpital face à la tornade

Le 20 octobre 2025, une tornade a frappé le territoire du Sud Val d'Oise, touchant notamment les communes d'Ermont et d'Eaubonne, et conduisant l'Hôpital à activer son plan blanc en lien avec les autorités sanitaires et les partenaires territoriaux. Face à cet événement climatique exceptionnel, l'établissement a maintenu la continuité des soins et l'accueil des urgences grâce à la mobilisation et à l'engagement des professionnels. En complément, la tornade ayant provoqué plusieurs dommages matériels sur le site, les équipes de la Direction des Travaux, de la Sécurité et de la Maintenance (DTMS), et en particulier l'équipe Sécurité, sont restées mobilisées toute la nuit afin de sécuriser les abords de l'établissement, dégager les gravats et garantir des cheminements sécurisés pour les usagers et les professionnels. À la suite de cet événement, l'établissement a reçu la visite de Denis Robin, DG ARS, et de la direction départementale de l'ARS, venus saluer l'engagement des équipes.

Accueil / Paris Île-de-France

"Une réactivité incroyable", comment l'hôpital Simone-Veil a sauvé l'accueil de 47 enfants après la tornade d'Ermont



A Ermont, lors de la tornade du 20 octobre dernier, une grue s'est abattue sur le bâtiment de l'Institut médico-éducatif. © France 3 Paris Île-de-France

NOVEMBRE

Un chef de clinique en médecine interne

Le 3 novembre 2025, l'Hôpital a accueilli le Dr Alexandre DEGACHI, chef de clinique au sein du service de médecine interne dirigé par le Dr Ziyad BOURGOU. Cette arrivée marque une double première : il s'agit du premier chef de clinique accueilli à l'Hôpital et du premier chef de clinique en médecine interne en exercice hors CHU en France. Exerçant également à l'Hôpital Jean Verdier, le Dr DEGACHI vient renforcer l'équipe médicale du service en apportant une expertise associant soins, recherche et formation. Cette arrivée s'inscrit dans la dynamique d'universitarisation engagée par l'établissement et contribue à renforcer le positionnement académique et l'attractivité du service.



NOVEMBRE

Solidarité territoriale : accueil de l'externat de l'IME Le Clos Fleuri à Montmorency

À la suite de la tornade, une grue s'est effondrée sur les bâtiments de l'Institut Médico-Éducatif (IME) Le Clos Fleuri, géré par l'Association pour adultes et jeunes handicapés du Val d'Oise (APAJH 95), rendant impossible la poursuite de l'accueil des enfants et des jeunes. Grâce à la mobilisation des équipes et au soutien de l'Agence Régionale de Santé, moins d'un mois après l'événement, les 47 enfants et jeunes accompagnés dans le cadre de l'externat de l'IME ont pu être accueillis dans un nouveau site sécurisé : un étage du Bâtiment Les Gl'Aïeuls, situé à Montmorency sur le Pôle d'Excellence en gérontologie de l'Hôpital Simone Veil. Cette solution permettra d'assurer leur accueil pendant deux ans, le temps que les travaux de reconstruction du futur site définitif puissent être engagés.



NOVEMBRE

80 participants à la deuxième édition des Universités d'Automne du Management



Le 12 novembre 2025, l'Hôpital a organisé la deuxième édition des Universités d'Automne du Management, qui a réuni plus de 80 professionnels, patients, étudiants et invités extérieurs. Cette édition a pris la forme d'un forum ouvert consacré à la question : comment la diffusion du pouvoir d'agir peut-elle améliorer l'expérience patient ? Cette journée d'intelligence collective a permis de faire émerger 10 projets et priorités autour notamment du partenariat soignants-soignés, de l'accueil à l'hôpital, de la place des étudiants ou encore de la co-construction managériale. Ces travaux sont venus alimenter la stratégie expérience patient de l'établissement.

NOVEMBRE

Une journée dédiée à la bientraitance et une conférence « Pudeur & Soins »



Au mois de novembre, deux conférences ont été organisées pour sensibiliser aux droits des usagers et mieux prendre en compte leurs attentes. Le 13 novembre 2025, le comité de bientraitance, piloté par Bania KRAWEZYK, a ainsi organisé une journée « La bientraitance... et si on en parlait ? » réunissant une cinquantaine de participants. De son côté, le Groupe de Réflexion Ethique (GRE) a proposé le 20 novembre une conférence consacrée à la pudeur dans le soin, dans le prolongement du travail mené tout au long de l'année, notamment à travers une enquête diffusée auprès des patients et des professionnels de l'hôpital. Ces deux temps forts mettent en lumière la dimension sensible et subjective de la relation de soin.

OCTOBRE

Quatrième édition de la course contre les violences faites aux femmes



Le 23 novembre 2025, à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, l'Hôpital a organisé la quatrième édition de sa course et marche solidaires en forêt de Montmorency... sous la neige ! Cette manifestation a réuni plus de 80 participants, professionnels de l'établissement, agents de la Ville d'Eaubonne, représentants de la CPTS Val d'Oise Centre et sapeurs-pompiers de la caserne d'Eaubonne, autour de l'association Mon Âme Sœur, qui accompagne les femmes victimes de violences. Cet événement s'inscrit dans une démarche menée tout au long de l'année, comprenant des rencontres thématiques ville-hôpital sur le repérage des violences et la mise en place de dispositifs de protection immédiate, dont l'hospitalisation anonyme.

DÉCEMBRE

Première journée internationale des personnes en situation de handicap

À l'occasion de la Journée internationale des personnes en situation de handicap, l'Hôpital a organisé le 3 décembre une journée d'information et de sensibilisation ouverte aux patients, aux usagers et aux professionnels de l'établissement, coordonnée par Cécile FÖLDI, référente handicap de l'Hôpital. À cette occasion, plusieurs associations spécialisées du territoire étaient présentes, parmi lesquelles APF France handicap, la Fédération française des DYS, Centr'aider, la Fédération française handisport, le GEM O'Pluriel, CERAT'M et l'Association des Chiens Guides. Cette journée a permis de mieux faire connaître les dispositifs d'accompagnement existants, d'identifier les interlocuteurs ressources et les solutions de proximité pour les personnes en situation de handicap, leurs proches et leurs aidants. En parallèle, l'équipe de rééducation a proposé des ateliers de mise en situation afin de sensibiliser concrètement aux difficultés du quotidien. Cette initiative s'inscrit dans la continuité de la politique accessibilité et handicap de l'établissement et de la signature de la Charte Romain Jacob en mai 2025.



DÉCEMBRE

Élection du nouveau président de la Commission Médicale d'Établissement

Le 15 décembre 2025, la nouvelle Commission Médicale d'Établissement (CME), instance représentative de la communauté médicale de l'Hôpital Simone Veil, s'est réunie pour élire ses nouveaux Présidents et Vice-Présidents. Le Dr Hamdi BRAHAM, chef du service de chirurgie viscérale, digestive et urologique, a été élu président pour un mandat de quatre ans, succédant au Dr Karim LACHGAR après 14 années de présidence. Le Dr Caroline SERANO, cheffe du pôle de gériatrie, a été élue vice-présidente.



DÉCEMBRE

Lancement des travaux d'extension et de modernisation du Bâtiment Emile ROUX

Le 18 décembre 2025, l'Hôpital Simone Veil a officiellement lancé les travaux d'extension et de modernisation du Bâtiment Émile Roux, bâtiment historique de l'établissement, achevé en 1935. Ce chantier structurant, prévu sur une durée de deux ans, marque une nouvelle étape dans le plan de modernisation de l'Hôpital et accompagne l'évolution de son organisation, dans la continuité du fil rouge "passer d'un hôpital de séjour à un hôpital de parcours". Les travaux permettront notamment de créer une plateforme de médecine ambulatoire, d'améliorer le confort des chambres et l'accueil des patients, de simplifier les parcours de soins et d'offrir de meilleures conditions de travail aux professionnels.



NOS ÉQUIPES ENGAGÉES POUR LA PRÉVENTION & LA SENSIBILISATION

MARS



JOURNÉE DE L'AUDITION

MARS



MARS BLEU

AVRIL



JOURNÉE DU CLAN (COMITÉ DE LIAISON EN ALIMENTATION ET NUTRITION)

AVRIL



"INCROYABLES TALENTS" A L'EHPAD JEANNE CALLAREC ORGANISÉE PAR L'IFAS ET LE PÔLE DE GÉRIATRIE

MAI



JOURNÉE DE L'ASTHME

MAI



JOURNÉE EUROPÉENNE DES DROITS EN SANTÉ

NOS ÉQUIPES ENGAGÉES POUR LA PRÉVENTION & LA SENSIBILISATION

MAI



SEMAINE QUALITÉ

MAI



SEMAINE SECURITÉ DES PATIENTS

SEPTEMBRE



JOURNÉE DÉPISTAGE DE LA MÉMOIRE

OCTOBRE



JOURNÉE DE L'AVC

OCTOBRE



JOURNÉE DE LA DOULEUR

OCTOBRE



SEMAINE D'INFORMATION
SUR LA SANTÉ MENTALE (SISM)

NOS ÉQUIPES ENGAGÉES POUR LA PRÉVENTION & LA SENSIBILISATION

OCTOBRE



OCTOBRE ROSE

NOVEMBRE



SEMAINE DE LA DENUTRITION

NOVEMBRE



JOURNÉE DU DIABÈTE

DÉCEMBRE



CONFÉRENCE "PRISE EN CHARGE DES PLAIES"

CHIFFRES CLÉS

RESSOURCES HUMAINES

2025

2 674 professionnels
2 306 qui prennent **en charge des patients**
368 sur des **fonctions supports**

Taux d'absentéisme

Médecins/Seniors : **3 %**
Personnels non médicaux : **8,40 %**

ETP rémunérés

Médecins/Seniors : **267,18**
Personnels non médicaux : **2 248,06**

Taux de turn-over

PM : **11,52 %**
PNM : **10,15 %**

CHIFFRES CLÉS 2025

2 700 professionnels

au service des patients dont
plus de **400 médecins**



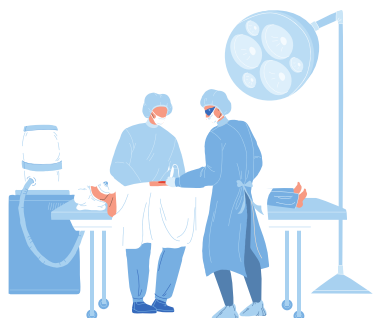
**298,36 millions d'euros
de budget consolidé**
(- 1,11 M€ de déficit sur le budget principal)



**1 080
lits et places**



10 059 interventions



**+4,1 % d'activité
(MCO)**



**303 212
consultations**



**3 188
naissances**



**Urgences
96 221 passages dont**

61 726 aux urgences adultes
23 467 aux urgences pédiatriques
8 519 aux urgences gynécologiques
2 509 aux urgences psychiatriques



UN PLATEAU COMPLET ET INNOVANT

BLOC OPERATOIRE

10 salles de bloc, dont :

- 1 salle équipée d'un robot chirurgical DA VINCI X
- 2 salles équipées d'amplificateurs de brillance
- 1 salle de chirurgie ORL avec système de Neuro navigation
- 1 salle de chirurgie Ophtalmologique (Vitrectomie et Cataracte)
- 1 salle de chirurgie Urologique (avec Laser THULIUM)



ENDOSCOPIE

- Un parc complet de 32 endoscopes (Fibroscopie, Coloscopie, Echo-endoscopie)
- Son unité de désinfection équipée de 3 laves-endoscopes
- 4 armoires de stockages

GYNECOLOGIE

- 1 échographe avancé pour diagnostic anténatal (renouvellement en 2024)
- 8 échographes 3D/4D aux consultations gynécologiques et obstétricales
- 1 plateau obstétrical avec 7 salles d'accouchements, 1 salle nature, 3 salles de pré-travail et 2 salles de césariennes



CORONAROGRAPHIE

- Une salle de cardiologie interventionnelle

IMAGERIE

- 2 IRM
- 2 scanners dont un équipement renouvelé en 2025
- 4 salles de radiologie conventionnelle dont une nouvelles salle d'urgence en 2025
- 4 salles d'échographie
- 1 mammographe numérique
- 1 appareil d'électroencéphalogramme



BIOLOGIE

- Chaîne robotisée des examens
- Acquisition en 2024 de nouveaux automates d'immunologie, biochimie et hémostase
- Acquisition en 2025 d'une nouvelle solution d'antibiogramme



PHARMACIE

- Une pharmacie centrale équipée d'un robot de dispensation nominative

STÉRILISATION

- Un service équipé de 8 laveurs
- 4 autoclaves pour stériliser les dispositifs médicaux du bloc opératoire
- 1 stérilisateur basse température pour l'instrumentation du robot chirurgical



PÔLE MEDECINE & STRUCTURES D'URGENCES



Composition du pôle



Chef de Pôle : Dr Ziyad Bourgou

Directrice référente de pôle : Marie Talec

Cadre supérieure de pôle : Sarah Idelot

85 Personnels médicaux (hors internes)*

442 Personnels non médicaux*

Urgences/UHCD/SMUR

Addictologie

Cardiologie

Diabétologie-Endocrinologie

Médecine interne

Médecine Physique et de Réadaptation - HAD rééducation

Pneumologie

Rhumatologie

Maladies infectieuses et tropicales

Soins Médicaux et de Réadaptation Polyvalents

Coopérations inter-hospitalières :

Avec le Centre Hospitalier de Gonesse : Neurologie

**Effectifs exprimés en Equivalents Temps Plein (ETP) annuels moyens*

“ ÉVOLUTION GÉNÉRALE DU PÔLE

Le Pôle Médecine - Structures d'Urgences connaît en 2025 une progression de l'activité de l'ensemble des services portée par le développement des filières programmées des différentes spécialités (+8,5% toutes spécialités du pôle confondues vs 2024) et la progression des passages non programmés (+6,9% de passages aux urgences vs 2024).

A noter : réouverture en fin d'année 2025 d'un lit d'UMIT et d'un lit de diabétologie (fermés depuis le déménagement sur le Bâtiment BARUT en mai 2024, dans le cadre des opérations tiroirs liées à la rénovation du Bâtiment ROUX).

Urgences - UHCD (Unité d'Hospitalisation de Courte Durée) - SMUR

	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Urgences Adultes <i>Nombre de passages</i>	53 504	57 767	61 726	+ 6.9 %
Hospitalisation Courte Durée (UHCD) <i>Nombre de séjours</i>	7 562	8 039	8 845	10%
SMUR <i>Nombre de sorties</i>	3 632	3 327	3 231	-2,9%

L'activité du service des urgences adultes poursuit sa progression avec presque 4000 passages en plus par rapport à 2024. La dynamique se poursuit autour de la simulation en santé, de l'échographie clinique et de la recherche clinique avec la participation à plusieurs projets. Le service a vu ses effectifs renforcés avec l'intégration d'un Infirmier en Pratique Avancée (IPA-U) en septembre 2025.

L'activité de l'Unité d'Hospitalisation de Courte Durée (UHCD) a connu une progression significative, consécutive à l'augmentation de l'activité générale des urgences et du nombre d'hospitalisations qui en découlent.

Médecine Interne

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	1 144	1 144	1 176	3%
Hospitalisation de Semaine	59	114	175	54%
Hospitalisation de Jour	460	469	565	20%

Malgré un nombre de lits réduit dans le service du fait du déménagement du service en mai 2024 (opérations tiroirs liées à la rénovation du Bâtiment ROUX), l'activité d'hospitalisation augmente de 3%.

L'évolution de l'activité est également très favorable sur l'hospitalisation de semaine et les Hôpitaux de Jour, témoignant de la dynamique du service sur l'activité programmée – notamment d'immunologie clinique.

Addictologie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation de Jour	1 367	1 504	1 343	-11%

L'Hôpital de Jour d'Addictologie réalise en 2024 sa première année complète dans ses nouveaux locaux, dont les capacités d'accueil réduites expliquent en partie la baisse d'activité constatée.

En complément de l'activité d'HdJ et de consultations externes, le service réalise également une activité de liaison auprès des services de soins (équipe de liaison en addictologie – ELSA) avec des consultations médicales et infirmières pour le sevrage alcool / tabac.

Cardiologie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	1 404	1 357	1 095	-19%
Hospitalisation de Semaine	724	725	749	3%
Hospitalisation de Jour	384	366	451	23%
USIC	776	716	695	-3%

Nombre d'Actes	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Coronarographie	1089	1042	1135	9%
Angioplasties coronaires	668	669	654	-2%
Rythmologie	251	217	192	-12%

La baisse en hospitalisation conventionnelle est liée à la réduction du capacitaire depuis l'été 2024, du fait de problématiques d'effectifs médicaux et à l'allongement de la durée de certains séjours. Pour l'Hôpital de Semaine, avec une activité irriguée par l'activité de cardiologie interventionnelle, progression de 3%.

L'Hôpital de Jour réalise une progression importante avec la progression des coronarographies réalisées en ambulatoire et le parcours dédié à l'insuffisance cardiaque.

Diabétologie et endocrinologie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	650	798	963	21%
Hospitalisation de Jour	4 907	5 620	6 538	16%

Filière Pied Diabétique

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle Pied diabétique	226	253	253	0%

Résumés hebdomadaires	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle Soins Médicaux de Réadaptation*	65	56	49	-13%

*Le SMR Diabétologie compte 3 lits.

Le service de diabétologie poursuit sa hausse d'activité notamment grâce à l'activité du pied diabétique en hospitalisation conventionnelle et à l'importante activité des Hôpitaux de Jour. Depuis l'été 2024, l'équipe médicale prend en charge 9 lits de diabétologie supplémentaires pour compenser les fermetures de lits de cardiologie et maintenir un aval de médecine suffisant pour le bassin de population. Fin 2025, un lit supplémentaire a été ouvert, portant à 31 lits le capacitaire en hospitalisation complète.

Le service dispose d'un circuit spécifique pied diabétique pour coordonner l'ensemble de l'offre de soins, qui permet de limiter les passages aux urgences pour les décompensations métaboliques et les troubles trophiques du pied et de prendre en charge les patients en hospitalisation conventionnelle SMR, HAD, équipe mobile, et télémedecine. Le retrait de l'activité du pied diabétique en SMR s'explique par une baisse capacitaire de 5 à 3 lits en raison du changement transitoire de locaux depuis mai 2024 (opérations tiroirs en vue de la rénovation du Bâtiment ROUX).

Le service de diabétologie est ancré sur le territoire : il a poursuivi sa collaboration avec le Centre d'Accueil et de Soins Hospitaliers (CASH) de Nanterre, avec une chefferie de service commune assurée par le chef de service de diabétologie de l'Hôpital Simone Veil. Le service intervient également au sein de l'Hôpital du Parc à Taverny.

Médecine Physique et de Réadaptation

Résumés hebdomadaires	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation Conventionnelle	1 717	1 671	1 675	0,2%
Hospitalisation de Jour Système nerveux et locomoteur	889	488	216	-56%
Hospitalisation à domicile de réadaptation en journées	2 272	809	183	-77%

Du fait de difficultés d'effectif médical, l'activité a baissé sur l'année 2025, mais le service est en cours de recomposition.

En hospitalisation conventionnelle, l'activité reste stable voire progresse très légèrement malgré un manque d'effectif médical et une diminution capacitaire de 2 lits d'octobre à décembre liée à des travaux dans le service. La MPR assure également des activités urodynamiques avec 39 consultations et 119 bilans.

L'Hôpital de Jour a connu un fonctionnement dégradé - fermé d'avril à septembre, puis rouvert avec un tiers des places en moins le reste de l'année - et l'Hospitalisation à Domicile est à l'arrêt depuis avril 2025, ce qui explique la baisse importante de l'activité. Le recrutement de plusieurs praticiens en 2026 doit permettre une reprise progressive sur l'ensemble des modalités d'hospitalisation.

Neurologie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation de Jour	498	511	499	-2%

L'activité du service de neurologie est en léger retrait en 2025. Le service est un service inter-hospitalier avec le Centre Hospitalier de Gonesse.

Pneumologie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	634	928	999	8%
Polysomnographie	386	366	397	8%
Surveillance Continue	228	289	282	-2%
Hospitalisation de Jour	252	225	280	24%

Après une très forte augmentation de l'activité entre 2023 et 2024 avec la réouverture de lits d'hospitalisation complète, l'activité continue d'augmenter en 2025 (+8 %); L'activité de Surveillance Continue est stable, après une augmentation importante en 2024, confirmant l'intérêt de l'extension prévue de 6 à 8 lits de soins intensifs, projet validé par l'ARS dans le cadre du dossier d'autorisation sur les soins critiques. L'activité de polysomnographie a augmenté en 2025 (+8 %) grâce à la formation d'un médecin supplémentaire à cette activité, dépassant l'activité de 2023.

L'activité d'Hôpital de Jour a pu très fortement augmenter en 2025 grâce à une forte implication de l'équipe et l'ouverture de l'HDJ une deuxième journée par semaine.

Rhumatologie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation de Semaine	165	46	0	-100%
Hospitalisation de Jour	87	183	165	-10%

La réorganisation de l'activité du service de rhumatologie vers l'Hospitalisation de Jour, engagée courant 2024, est désormais effective. Le service fonctionne actuellement avec un seul praticien, ce qui conduit à un ajustement du volume d'activité en HDJ.

Unité Maladies Infectieuses et Tropicales (UMIT)

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation Conventiennelle	582	503	472	-6%
Hospitalisation de Jour	212	184	167	-9%

La perte d'activité en hospitalisation complète s'explique en partie par une diminution du capacitaire liée au déménagement et à des enjeux de recrutement en 2024. Ce lit a réouvert courant novembre 2025 et devrait permettre d'augmenter le nombre de séjours en médecine infectieuse.

Unité de Soins Médicaux et de Réadaptation Polyvalents

Résumés hebdomadaires	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation	1 851	1 739	1 678	-4%

La baisse d'activité s'explique par des difficultés de recrutement d'effectif médical et l'augmentation des durées de séjour du fait de plusieurs patients en situation de précarité.

PÔLE CHIRURGIE



Composition du pôle



Chef de Pôle : Dr Damien Pourre

Directeur référent de pôle : Julien Lafond

Cadre supérieure de pôle : Martine Saradin (à compter du mois de juin)

61 Personnels médicaux (hors internes)*

332 Personnels non médicaux*

Anatomie et Cytologie Pathologiques (ACP)

Anesthésie

Bloc opératoire

Chirurgie orthopédique et traumatologique

Chirurgie viscérale et digestive

Gastro-entérologie et endoscopie

Equipe mobile douleur et soins palliatifs

Oncologie

Ophtalmologie

Réanimation

Stomatologie

Unité d'Anesthésie et de Chirurgie Ambulatoire (UACA)

Urologie

Services inter-hospitaliers :

Avec le Centre Hospitalier d'Argenteuil : Chirurgie thoracique et vasculaire & O.R.L

**Effectifs exprimés en Equivalents Temps Plein (ETP) annuels moyens*

“ ÉVOLUTION GÉNÉRALE DU PÔLE

L'année 2025 a été marquée par l'intégration au sein du pôle du service d'anesthésie-réanimation-UACA et du bloc opératoire avec une actualisation des modalités de gouvernance du bloc, en cohérence avec le projet "Cap chirurgie 2030". Le pôle a ainsi maintenu sa dynamique d'activité.

La progression de l'activité du bloc opératoire de la chirurgie et son expertise ont été valorisées en 2025 à l'occasion du renouvellement des autorisations de chirurgie cancérologique viscérale et digestive, urologique, et ORL, et la validation pour l'établissement de mentions de recours pour la chirurgie complexe en chirurgie viscérale et digestive sur plusieurs organes (foie, pancréas, estomac, rectum) dans le cadre de la campagne de renouvellement des autorisations. Afin d'accompagner cette croissance soutenue de l'activité, l'établissement ouvrira une nouvelle salle de bloc opératoire dans les prochains mois.

A noter, l'accueil temporaire des patients relevant de la chirurgie bariatrique du Centre Hospitalier d'Argenteuil.

Enfin, en cette année 2025, le service d'Anatomocytopathologie est entré dans sa démarche de numérisation des examens, ce qui offre une opportunité considérable pour l'amélioration de la discipline qui s'inscrit dans la dynamique de développement du service avec des recrutements en 2025.

Anatomie et Cytologie Pathologiques

	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Nombre d'actes	13 378	15 009	14 997	-0,1%

La stabilisation de l'activité ACP entre 2024 et 2025 après une augmentation importante souligne l'optimisation maximale des moyens et équipements actuellement disponibles dans le service avec une seule table de macroscopie. L'installation du service dans de nouveaux locaux en 2027 permettra de revoir cette activité à la hausse avec l'installation d'une deuxième table de macroscopie et la poursuite du développement /renouvellement du parc des équipements : acquisition d'un nouvel automate de coloration et changement de l'automate de déshydratation.

Anesthésie

	2023	2024	2025	Evolution 2025/2024
Actes	14 604	14 440	14 537	1%
Hospitalisation de Jour (en nombre de RUM)	227	236	203	-14%

Une légère baisse d'activité est observée en anesthésie, principalement liée à la diminution du nombre de praticiens réalisant les poses de chambres implantables. La formation de deux médecins supplémentaires est engagée afin d'y remédier.

Bloc opératoire et UACA

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025/2024
Bloc opératoire	14 604	14 440	14 537	1%

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025/2024
UACA	5 400	5 392	5 408	0,3%

Malgré des difficultés d'effectifs marquées en début d'année 2025, l'activité du bloc opératoire est restée globalement stable.

Chirurgie orthopédique

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024	Part ambulatoire 2025
Chirurgie orthopédique	1 960	1 969	1 962	-0,4%	29%

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	1 335	1 343	1 308	-3%
Hospitalisation de Jour	373	381	445	17%

L'activité du service de chirurgie orthopédique en hospitalisation conventionnelle est restée globalement stable par rapport à l'année 2024 avec une progression significative de l'activité ambulatoire.

Pour l'année 2026, l'objectif est de poursuivre le développement de la chirurgie ambulatoire, en favorisant des interventions moins invasives, tout en maintenant une prise en charge adaptée en hospitalisation conventionnelle pour les patients nécessitant des actes chirurgicaux plus complexes

Chirurgie thoracique et vasculaire

Nombre d'interventions	2024	2025	Evolution 2025-2024
Chirurgie vasculaire	20	23	15 %
Chirurgie thoracique	14	6	-57.1%

Le service interhospitalier de chirurgie thoracique et vasculaire effectue des interventions semi-urgentes et une activité d'avis spécialisés et de consultations. Les interventions de chirurgie thoracique lourdes sont orientées vers le CH d'Argenteuil.

Gastro-entérologie et endoscopie

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024	Part ambulatoire 2025
Gastro-entérologie et endoscopie	3 400	3 132	3 626	16%	2,6%

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	800	858	831	-3%
Hospitalisation de Jour	1 281	1 152	1 325	15%

L'activité de gastro-entérologie progresse grâce à l'augmentation du temps de vacation au bloc pour répondre à la croissance des besoins de santé.

La hausse de l'Hospitalisation de Jour fait suite au travail sur les parcours de soins (notamment sur l'anesthésie), qui a permis le passage en ambulatoire de patients vivant seuls à domicile.

Chirurgie viscérale et digestive

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025- 2024	Part ambulatoire 2025
Chirurgie viscérale et digestive	1 824	1 829	1 798	-2%	26%

Nombre de séjours	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Chirurgie oncologique viscérale et digestive	62	66	59	-10,6%

Nombre de RUM	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	1 085	1 156	1 269	10%
Hospitalisation de Jour	422	375	356	-5%

L'activité chirurgicale reste stable. Le nombre de séjours en hospitalisation conventionnelle ne cesse d'augmenter, témoignant de l'engagement du service pour le développement de la chirurgie cancérologique ainsi que de la chirurgie complexe.

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation de Semaine	205	225	212	-6%
Hospitalisation de Jour	4 281	4 347	4 378	1%

Nombre de patients	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Chimiothérapies orales	368	358	337	-5%

La diminution de l'activité d'hospitalisation de semaine s'explique notamment par le transfert progressif de certaines prises en charge vers l'hospitalisation de jour, renforcé par des tensions ponctuelles sur les effectifs en fin d'année 2025.

Cette évolution s'inscrit également dans la transformation des prises en charge en oncologie, portée par le développement des thérapies ciblées, de l'immunothérapie et des traitements oraux.

La télésurveillance, en projet en oncologie, permettra le suivi des patients à domicile et de rendre acteur le patient dans sa prise en charge. Des recrutements médicaux fin 2026 permettront de soutenir l'activité en oncologie.

Ophtalmologie

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024	Part ambulatoire 2025
Ophtalmologie	2 479	2 339	2 048	-12%	94%

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	218	182	123	-32%
Hospitalisation de Jour	2 106	2 042	1 813	-11%

L'activité du service est essentiellement réalisée en ambulatoire.

La baisse d'activité s'explique essentiellement par une réduction des vacations opératoires du service. Le nombre d'interventions est en légère baisse du fait d'une modification du profil d'activité, avec des interventions plus longues et complexes en complément des opérations de phacoémulsification (cataracte) qui représentent la majorité des actes.

Le service commence à développer une activité hors bloc pour les indications les plus légères ou les patients éligibles (par exemple : injections intra-vitréennes).

O.R.L.

Nombre d'interventions	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024	Part ambulatoire 2025
------------------------	------	------	------	------------------------	--------------------------

O.R.L.	837	1 036	979	-6%	63,6%
--------	-----	-------	-----	-----	-------

Nombre de séjours	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
-------------------	------	------	------	------------------------

Chirurgie oncologique O.R.L.	44	60	56	-7%
------------------------------	----	----	----	-----

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
--	------	------	------	------------------------

Hospitalisation conventionnelle	543	570	539	-5%
---------------------------------	-----	-----	-----	-----

Hospitalisation de Jour Chirurgie	421	579	570	-2%
-----------------------------------	-----	-----	-----	-----

Hospitalisation de Jour Médecine	63	289	293	1%
----------------------------------	----	-----	-----	----

L'activité du service diminue en 2025, en lien principalement avec une baisse du temps opératoire par rapport à 2024, revenant à un niveau comparable à celui observé en 2023.

Cette évolution s'accompagne logiquement d'un volume d'activité proche de celui constaté en 2023.

Réanimation

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025/2024
Réanimation	432	386	441	14%
Soins intensifs polyvalents	243	256	295	15%

Davantage de patients ont pu être pris en charge grâce à une amélioration de la durée de séjour en réanimation (-17%).

Stomatologie

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024	Part ambulatoire 2025
Stomatologie	98	190	271	43%	98,5%

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	2	3	3	0%
Hospitalisation de Jour	87	159	207	30%

L'activité du service est exclusivement ambulatoire (HDJ chirurgicaux, médicaux et diverses consultations). Le service assure une activité diversifiée de chirurgie complexe au bloc opératoire pour les adultes et les enfants, qui s'adresse aussi aux populations particulières (patients porteurs de handicap physiques ou souffrant de troubles psychiatriques), qui nécessitent des prises en charges spécifiques. Le service exerce aussi la chirurgie pré, per et post implantaire hors bloc, la chirurgie parodontale et utilise des techniques innovantes pour la prise en charge des ostéonécroses (ex : plasma riche en fibrine). La stomatologie participe à plusieurs parcours de prise en charge de patients avec d'autres services de l'Hôpital comme le parcours parodonto-diabète et le parcours d'apnée de sommeil (réalisation et suivi d'orthèse d'avancée mandibulaire). Le service de stomatologie connaît ainsi une progression d'activité de 43% en 2025.

Urologie

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024	Part ambulatoire 2025
----------------	------	------	------	------------------------	--------------------------

Urologie	902	849	941	11%	34,4%
----------	-----	-----	-----	-----	-------

Nombre de séjours	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
-------------------	------	------	------	------------------------

Chirurgie oncologique Urologie	30	50	43	-14%
--------------------------------	----	----	----	------

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
--	------	------	------	------------------------

Hospitalisation conventionnelle	353	355	364	3%
---------------------------------	-----	-----	-----	----

Hospitalisation de Jour	257	215	202	-6%
-------------------------	-----	-----	-----	-----

L'augmentation du nombre d'actes par rapport à 2024 est liée à l'augmentation du temps opératoire d'une demi-journée.

L'augmentation est aussi en lien avec le développement de l'activité robotique, qui a permis de développer l'attractivité du service. L'hospitalisation conventionnelle reste stable.

PÔLE GÉRIATRIE



Photo prise lors de la cérémonie de clôture du projet "Miss & Mister" Coteaux organisé à l'EHPAD Les Coteaux de Montmorency.

Composition du pôle



Cheffe de Pôle : Dr Caroline Serano

Directeur délégué aux personnes âgées : Murielle Jamot (jusqu'en Mai 2025) puis Eric Clapier (à compter du mois d'Août)

Cadre supérieure de pôle : Anne Bohelay

18 Personnels médicaux (hors internes)*

306 Personnels non médicaux*

EHPAD Wallon, Les Coteaux et Jeanne Callarec

Equipes mobiles de gériatrie

Évaluation gériatrique

Hospitalisation à domicile (HAD) à orientation gériatrique

Unité gériatrique aiguë

Unité gériatrique d'orientation

Soins Médicaux et de Réadaptation Gériatrique

Unité de soins de longue durée Les Gl'Aïeuls

**Effectifs exprimés en Equivalents Temps Plein (ETP) annuels moyens*

“ ÉVOLUTION GÉNÉRALE DU PÔLE

Le pôle de gériatrie maintient une progression continue de son activité avec plus de 11 % en 2025 grâce à la mobilisation de l'ensemble des acteurs du pôle.

L'augmentation du capacitaire de la médecine gériatrique de 30 à 40 lits et l'ajout de 8 lits de SMR sur le site de Montmorency montre l'adaptation constante de l'ensemble de la filière aux besoin des personnes âgées du territoire.

Unité Gériatrique Aiguë

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Médecine gériatrique aiguë	860	1 087	1 250	15%
Unité gériatrique d'orientation	36	12	52	333%

Le capacitaire de l'UGA a augmenté de 10 lits en avril 2025 avec une montée en charge progressive visant à améliorer la fluidité des parcours au sein de la filière gériatrique.

Soins Médicaux et de Réadaptation Gériatrique

Résumés hebdomadaires	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
SMR Gériatrique	339	292	426	46% *

**8 lits supplémentaires ouverts en 2025*

Nombre de journées	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
SMR Gériatrique	10 573	10 769	12 989	21%

La réorganisation et l'augmentation du capacitaire du SMR-G, conjugué à une dynamique collective renouvelée au sein de l'ensemble de la filière gériatrique, ont permis de fluidifier les parcours depuis l'UGA et de poursuivre l'augmentation d'activité au service des personnes âgées du territoire.

Hospitalisation à domicile à orientation gériatrique

Hospitalisation à domicile	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Journées	5 779	5 619	6 050	7,6%

On observe une progression significative du nombre de journées dont 94% sont réalisées dans la prise en charge en EHPAD sur ce secteur d'intervention. Cette montée en charge maîtrisée est liée à l'implication forte et au dynamisme de l'ensemble de l'équipe tout au long de l'année 2025.

Evaluation gériatrique

	2023	2024	2025	Evolution 2024-2023
Hospitalisation de Jour MCO*	945	1 014	1 057	4,2 %
Hospitalisation de Jour SMR**	145	178	188	5,6%

* en nombre de RUM

** en nombre de patients

L'augmentation d'activité est liée à la diversification des actes réalisés et à une optimisation du parcours patient. L'arrivée d'une IPA en septembre qui assure notamment les consultations de suivi et de repérage, a permis de fluidifier des parcours patients, de monter un groupe de soutien aux aidants et d'assurer une évaluation des patients hospitalisés en diabétologie.

Equipes mobiles gériatriques

Nombre d'interventions	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Equipe mobile de gériatrie interne	2 270	2 878	2 953	3%
Equipe mobile de gériatrie externe et psychogériatrique	4 451	3 341	3 239	-3,1%

La diminution de l'activité de l'EMPG est liée à des mouvements de professionnels médicaux et paramédicaux en cours d'année qui ont nécessité un temps d'intégration et de collaboration avec le réseau du secteur et les EHPAD.

L'équipe mobile de gériatrie interne poursuit son développement avec la prise en charge du suivi des appels de la hotline qui sont intégrés à son activité et un passage au quotidien aux urgences et en UHCD.

USLD et EHPAD

Nombre de journées	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
USLD Les Gl'Aïeuls	18 618	19 945	18 701	-6%
EHPAD Jeanne Callarec	31 263	30 566	29 225	-4%
EHPAD Les Coteaux	31 208	31 031	30 797	-1%
EHPAD Wallon	7 106	7 320	7 250	-1%

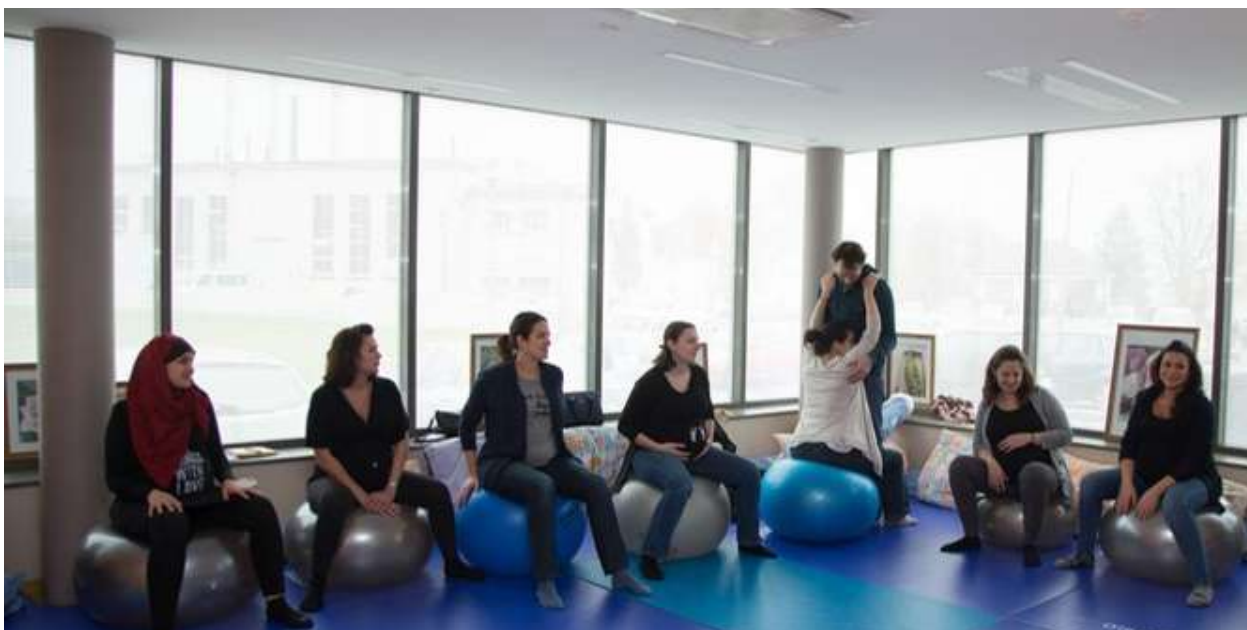
La diminution du nombre de journées en USLD s'explique notamment par l'adaptation progressive du capacitaire aux besoins du territoire, dans les faits moins soutenus qu'escomptés ces dernières années et en 2025, et d'autre part par l'évolution du profil des patients, qui tend à s'écarter des caractéristiques attendues en USLD pour se rapprocher de celles propres à la réhabilitation fonctionnelle et à la récupération d'autonomie après une hospitalisation pour pathologie aiguë.

Dans le champ des EHPAD, le nombre de journées est en légère baisse à Coteaux-Wallon et plus marquée à Jeanne Callarec, établissement dont le bâti doit être rénové. En tout état de cause, l'accueil de résidents de plus en plus âgés, polypathologiques et admis tardivement entraîne des séjours plus courts. Cette rotation accélérée des lits génère des périodes de vacances plus fréquentes, le temps de procéder à de nouvelles admissions.

PÔLE FEMME - ENFANT



Composition du pôle



Chef de Pôle : assuré par "intérim" par le PCME

Directrice référente de pôle : Valérie Chapelle

Cadre supérieure de pôle : Banafsheh Kashani

37 Personnels médicaux (hors internes)*

308 Personnels non médicaux*

Urgences pédiatriques

Urgences gynécologiques et obstétriques

Gynécologie / Obstétrique

Néonatalogie

Pédiatrie

Psychiatrie infanto-juvénile

**Effectifs exprimés en Equivalents Temps Plein (ETP) annuels moyens*

“ ÉVOLUTION GÉNÉRALE DU PÔLE

Si l'activité obstétricale est marquée par une baisse de 5% des naissances depuis 2023, elle suit la tendance nationale et témoigne de la capacité de la maternité d'Eaubonne à maintenir son attractivité. Les signaux de reprise observés en fin d'année 2025, portés notamment par le développement du suivi précoce des grossesses, les journées de la périnatalité et la mise en place des accouchements ambulatoires, confortent cette dynamique.

Cette tendance s'accompagne cependant d'une transformation profonde du profil des patientes : la part des grossesses à haut risque atteint désormais 29%, sous l'effet de la progression de pathologies telles que la prééclampsie, l'hypertension artérielle et le diabète gestationnel. Cette complexification se traduit directement dans l'activité de soins intensifs néonataux, en hausse de 14,6%, et a conduit le pôle à faire évoluer son organisation pour mieux répondre à ces besoins.

Deux initiatives illustrent cette capacité d'adaptation : l'ouverture d'une unité kangourou en juillet 2025, qui permet de maintenir le lien mère-enfant pour les nouveau-nés nécessitant une surveillance renforcée sans recours systématique à la néonatalogie, et le développement de la chirurgie gynécologique hors bloc, saluée par la DGOS pour son caractère innovant, qui fluidifie les parcours et répond aux attentes des patientes.

Urgences Pédiatriques

Nombre de passages	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Urgences Pédiatriques	23 611	24 477	23 467	-4,2%
ZHTCD (Zone d'Hospitalisation de Très Courte Durée)	3 834	4 415	4 518	2,3%

Le nombre de passages aux urgences pédiatriques est en baisse, passant de 24 477 en 2024 à 23 467 en 2025, soit une diminution de 5% après une forte hausse en 2024.

Cependant, l'activité de la Zone d'Hospitalisation de Très Courte Durée (ZHTCD) pédiatrique située aux urgences se stabilise en légère hausse, passant de 4 414 à 4 518 RUM entre 2024 et 2025 (+2,3 %).

Urgences Gynécologiques

Nombre de passages	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Urgences gynécologiques	9 974	7 193	8 519	18,4%

L'augmentation du nombre de passages aux urgences gynécologiques peut être mise en regard de la démographie de gynécologie-obstétrique et sage-femmes en ville, dont la densité est plus faible dans le Val d'Oise que dans d'autres départements.

Pour 2026, une réflexion visant à améliorer le parcours des patientes, notamment dans le cadre des reconvoctions, est en cours afin de diminuer le temps d'attente.

Obstétrique

	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Naissances	3 315	3 308	3 153	-5%
Accouchements	3 279	3 277	3 118	-5%

La baisse du nombre de naissances s'inscrit dans un contexte de diminution nationale. Cette tendance a également un impact sur l'activité des urgences obstétricales, avec une diminution du nombre de passages aux SAU obstétriques de 7 % entre 2024 et 2025. Cette diminution s'explique également par une meilleure prise en charge et un suivi renforcé des grossesses en pré-partum.

L'année 2025 a également été marquée par deux avancées significatives : le déploiement d'un protocole de dépistage du syndrome de stress post-partum, renforçant ainsi la prise en charge psychologique des patientes en post-natal, ainsi que l'essor de l'accouchement ambulatoire, avec 12 accouchements réalisés au cours de l'année, témoignant de l'engagement du service dans le développement de pratiques innovantes centrées sur les patientes.

Afin de garantir le maintien de l'activité, une nouvelle organisation de la prise en charge des patientes a été instaurée dès la 18^{ème} semaine de grossesse. Les résultats de cette mesure sont attendus pour l'année 2026. Enfin, une attention est portée à l'amélioration continue de la qualité des soins. Dans ce cadre, un protocole visant à permettre l'alimentation des patientes pendant le travail a été mis en place.

Gynécologie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation Grossesses Pathologiques	1 045	1 157	1 497	29%
Hospitalisation de Jour	1 129	1 266	1 305	3%
Hospitalisation Conventionnelle	603	599	577	-4%

Nombre de séjours	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Chirurgie oncologique mammaire	78	81	74	-9%
Chirurgie oncologique ovaire	25	28	15	-46%
Chirurgie oncologique hors ovaire	55	64	58	-9%

Chirurgie gynécologique et obstétrique	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Nombre d'actes	1 913	1 889	1 786	-5%
Hospitalisation Conventionnelle*	1 648	1 756	2 074	18%
Hospitalisation de Jour*	1 129	1 266	1 305	3%
Chirurgie hors bloc*	276	338	373	10%

* en RUM (Résumé d'Unité Médicale)

L'établissement conforte sa position au niveau régional pour la chirurgie cancérologique avec l'obtention des autorisations de cancérologie pour le cancer de l'ovaire.

Le taux de l'hospitalisation conventionnelle est stable au regard de la fermeture de 2 chambres pendant 2 mois lors des travaux. La validation du projet de la chirurgie hors bloc fin 2025 permettra d'optimiser le nombre d'Hospitalisation de Jour. La hausse des hospitalisations en grossesses pathologiques témoigne d'une évolution du profil des patientes.

Néonatalogie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation de Jour	163	180	288	60%
Unité Kangourou	-	-	184	-
Hospitalisation conventionnelle	365	339	335	-1%
Unité de Soins Intensifs	199	198	227	15%

L'activité du service de néonatalogie s'inscrit dans un contexte de reconfiguration du capacitaire du service avec une réduction de 9 à 6 lits de médecine néonatale et l'ouverture en juillet de 6 lits d'Unité Kangourou en maternité, qui a permis d'améliorer les prises en charge tout en ajustant les ratios soignants et de limiter les fermetures capacitaires. L'activité d'hospitalisation conventionnelle s'est globalement maintenue, avec une montée en charge dynamique de l'Unité Kangourou. L'année est également marquée par une progression positive en soins intensifs, avec une augmentation d'activité de 15 %, confortant son classement en niveau 2B. Le service poursuit par ailleurs son engagement dans le suivi national des enfants vulnérables et dans la recherche clinique, en particulier dans le domaine de l'hémophilie.

Pédiatrie

Nombre de RUM (Résumé d'Unité Médicale)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Hospitalisation conventionnelle	2 101	1 967	1 847	-6 %
Hospitalisation de Jour	385	293	367	25,3 %

En pédiatrie, on constate une baisse de l'activité en hospitalisation complète, avec un passage de 1 967 RUM en 2024 à 1 847 en 2025 (- 6,1 %). Cette baisse s'explique en partie par une diminution de la fréquentation observée aux urgences pédiatriques et par l'absence d'augmentation du capacitaire en hiver comme habituellement (maintien à 20 lits au lieu de 25), au regard de l'évolution des besoins. À l'inverse, conformément au projet de service de développer une activité de spécialité pour des patients programmés (diabète, asthme, troubles du neurodéveloppement, oncologie pédiatrique), l'activité en Hôpital de Jour a connu une hausse de 25,3%, passant de 293 à 367 RUM.

Psychiatrie infanto-juvénile

Hospitalisation partielle	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	25	21	24	14%
Venues globales	531	439	449	2%

Activité ambulatoire	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	2 091	2 064	2 156	4%
Actes	26 967	25 628	29 597	15%

On note une augmentation pour l'hospitalisation à temps partiel et l'activité ambulatoire.

Les structures font face à de nombreuses demandes de consultations et suivis, les listes d'attente sont très importantes, avec un recours soutenu à l'équipe mobile et de liaison.

Parmi les faits marquants de cette année 2025, on peut noter que l'ARS a validé le projet de renforcement de la maison ouverte à la périnatalité et le recrutement d'un psychologue dédié à l'EPDS en prévention du suicide chez les jeunes mamans.

Tout au long de l'année, le service a participé à un groupe de travail avec le RPVO (réseau périnatal du Val d'Oise), les suites de couches et la psychiatrie adultes pour améliorer la prise en charge des patientes, parturientes et fluidifier les parcours de soins. Le service a également participé aux travaux du CLSM Val parisis et sur le PTSM avec une réflexion sur la prise en charge en santé mentale des enfants protégés.

PÔLE PSYCHIATRIE & ADDICTOLOGIE



Composition du pôle



Chef de Pôle : Dr Mohamed Rahal

Directrice référente de pôle : Sandrine Tallec

Cadre supérieure de pôle : Pascale Jarnoux (jusqu'en Juin 2025), puis Malika Hammouda (à compter de Novembre 2025)

28 Personnels médicaux (hors internes)*

211 Personnels non médicaux*

Urgences psychiatriques

CSAPA - Imagine

Secteurs psychiatrie en intra et extra hospitalier intervenant sur 24 communes :

G03, G04 et G07

Géronto-psychiatrie

Unité pour l'Adolescents et Jeunes Adultes (UPAJA)

**Effectifs exprimés en Equivalents Temps Plein (ETP) annuels moyens*

“ ÉVOLUTION GÉNÉRALE DU PÔLE

Le pôle de Psychiatrie, qui regroupe les secteurs 95G03, 95G04 et 95G07, couvre une population de 336 532 personnes. Plus de 5 000 patients sont suivis en extrahospitalier en 2025. L'augmentation des passages aux urgences psychiatriques se poursuit avec une hausse de 1,5 % (2 509 vs 2 472).

Le pôle reste confronté à des difficultés de recrutement médical, qui perdurent, impactant l'organisation des soins, l'activité ainsi que la durée des séjours.

Dans le cadre du déploiement du schéma immobilier du Pôle de psychiatrie, les urgences psychiatriques ont déménagé en 2026. Ces nouveaux locaux permettront un accueil plus adapté aux situations de crise, avec des espaces d'attente plus confortables, des chambres neuves et la création d'un espace d'apaisement.

Urgences Psychiatriques

Nombres de passages	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Urgences Psychiatriques	2 331	2 472	2 509	1,5%

Le nombre de passages aux urgences psychiatriques est en hausse, poursuivant la tendance observée depuis plusieurs années.

Secteur G03 adulte

Andilly, Chauvry, Eaubonne, Ermont, Margency, Montlignon, Saint-Prix, Soisy-sous-Montmorency

Hospitalisation complète	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	137	136	111	-18%
Jours de présence	8 091	7 340	8 049	10%

Hospitalisation partielle	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	24	22	24	9%
Venues globales	3 278	2 705	3 031	12%

Activité ambulatoire	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	776	711	737	4%
Actes	6 307	6 102	5 909	-3%

Le nombre de patients suivis en hospitalisation conventionnelle décroît, malgré une hausse du nombre de jours de présence, exprimant une augmentation de la durée moyenne de présence.

Afin de développer le parcours des patients entre l'intra et l'extra hospitalier, de nouveaux ateliers thérapeutiques ont été développés, parmi lesquels des ateliers Snoezelen, des ateliers de création manuelle, de stretching et de relaxation.

Dans le cadre du projet « (Se) parcourir », des ateliers d'écriture et d'improvisation théâtrale ont été mis en place, ainsi que des sorties thérapeutiques.

Secteur G04 adulte

Beauchamp, Bessancourt, Franconville, Frépillon, Le Plessis-Bouchard, Montigny-lès-Cormeilles, Saint-Leu-la-Forêt, Taverny

Hospitalisation complète	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	163	177	197	11%
Jours de présence	11 587	12 246	12 265	0,2%

Hospitalisation partielle	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	30	31	32	3%
Venues globales	2 322	2 257	2 237	-1%

Activité ambulatoire	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	1 167	1 198	1 172	-2%
Actes	6 627	7 631	7 982	5%

L'activité reste globalement stable, malgré la fermeture de 4 lits à partir du mois d'octobre en raison d'un manque d'effectif médical. A noter, une progression sensible du nombre de patients pris en charge en hospitalisation complète pour un nombre de journées comparable témoignant de la réduction des durées de séjour.

Secteur G07 adulte

Deuil-la-Barre, Enghien-les-Bains, Groslay, Montmagny, Montmorency, Piscop, Saint-Brice-sous-Forêt, Saint-Gratien

Hospitalisation complète	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	149	158	123	-22%
Jours de présence	6 990	7 803	7 776	-0,4%

Hospitalisation partielle	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	23	23	22	-4%
Venues globales	2 580	2 413	2 531	5%

Activité ambulatoire	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	805	767	754	-2%
Actes	8 096	7 876	8 136	3%

La baisse d'activité en intra et extra est en lien avec le départ de 3 psychiatres et la fermeture de 5 lits à Zarifian pendant 7 mois. Parmi les faits marquants de l'extra hospitalier, on peut citer la publication d'un article sur l'atelier fresque dans la revue *Santé Mentale* et l'arrivée d'une Médiatrice en Santé Pair (pair-aidance) depuis février 2025.

Unité pour Adolescents et Jeunes Adultes (UPAJA)

Hospitalisation complète	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	58	58	54	-7%
Jours de présence	2 356	2 624	2 835	8%

Hospitalisation partielle	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	10	12	16	33%
Venues globales	330	401	429	7%

Activité ambulatoire	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Patients	215	208	174	-16%
Actes	2 245	2 093	2 027	-3%

En ce qui concerne les chiffres de l'hospitalisation, on constate une augmentation du temps de présence et une diminution du nombre de patients. Cela s'explique par la durée longue de certaines hospitalisations, due à la gravité du tableau clinique et à la situation sociale des jeunes placés pendant l'hospitalisation. Depuis quelques années le service accueille des patients difficiles de plusieurs secteurs du Val d'Oise au vu du manque de services d'hospitalisation.

Pour la consultation, on constate une légère diminution du temps de présence et une diminution plus importante du nombre des patients, ce qui indique un rythme de consultations plus soutenu avec des patients avec des pathologies plus complexes.

PÔLE MÉDICO-TECHNIQUE



Composition du pôle



Chef de Pôle : Dr Abdelmotalib Smahi

Directeur référent de pôle : Julien Lafond (jusqu'en Décembre 2025), puis
Emmanuelle Berdeaux

Cadre supérieur de pôle : Olivier Fasquelle

30 Personnels médicaux (hors internes)*

130 Personnels non médicaux *

Imagerie médicale

Laboratoire de biologie médicale

Pharmacie à Usage Intérieur

Stérilisation

**Effectifs exprimés en Equivalents Temps Plein (ETP) annuels moyens*

“ ÉVOLUTION GÉNÉRALE DU PÔLE

L'année 2025 est marquée par une évolution significative de la structuration du pôle, avec sa nouvelle dénomination officielle "Pôle Médico-technique (MT)" réunissant le laboratoire, l'imagerie et la pharmacie.

Sur le plan de l'activité, les services médico-techniques ont globalement maintenu leur dynamisme.

L'imagerie médicale poursuit sa modernisation avec le renouvellement d'un scanner et d'une table de radiologie.

Le laboratoire de biologie médicale confirme sa croissance et renforce ses capacités analytiques avec l'extension de sa paillasse de biologie moléculaire et le renouvellement de son logiciel de stock et de qualité.

La stérilisation enregistre une nouvelle progression de son activité, portée par la croissance de l'activité au bloc opératoire. La PUI, malgré des tensions persistantes en ressources humaines, poursuit ses efforts de modernisation, notamment à travers une forte progression de son taux d'automatisation.

Stérilisation

	2022	2023	2024	Evolution 2024-2023
Unités stérilisées	3 283 890	3 323 655	3 408 665	3%

Le service de stérilisation reste pleinement intégré au sein du Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) du Groupement Hospitalier de Territoire, assurant la stérilisation pour les services du Centre Hospitalier d'Argenteuil (36 % de l'activité totale), le solde (64 %) étant réalisé pour l'Hôpital Simone Veil.

Sur le plan technique, la maintenance de deux stérilisateurs a été réalisée au cours de l'été 2025, garantissant la continuité et la fiabilité du service.

Imagerie médicale

Nombre d'actes	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Echographie	11 214	11 115	11 714	5%
Electroencéphalogramme	253	210	138	-34%
Mammographie	1 490	2 049	2 197	7%
Pose de PICC line	42	51	60	18%
Radiologie	50 969	54 903	56 597	3%
IRM	11 292	13 499	12 811	-5%
Scanner	26 267	28 142	28 787	2%

L'activité en électroencéphalographie (EEG) enregistre une baisse de 34 % par rapport à 2024, poursuivant une tendance déjà observée les années précédentes. L'interprétation des examens, ainsi qu'une partie de leur réalisation, sont désormais entièrement assurées par une société extérieure.

En mammographie, l'activité progresse de 7 % par rapport à 2024, portée par la formation des radiologues à cette spécialité ainsi que par le développement des gestes interventionnels. L'échographie poursuit également sa croissance, avec une hausse de 5 %, soutenue par l'implication des manipulateurs radio et par la mise en œuvre d'un protocole de coopération.

L'activité scanner enregistre une hausse de 2 %, portée par les examens réalisés pour les patients hospitalisés ainsi que pour les patients issus du SAU. À noter que le renouvellement d'un scanner apporte de nouvelles perspectives, en particulier pour les gestes interventionnels.

En IRM, l'activité enregistre une baisse de 5 % par rapport à 2024. Cette évolution s'explique principalement par le départ de partenaires libéraux, dont l'activité est passée de 3 775 actes en 2024 à 2 476 actes en 2025. L'activité publique, quant à elle, continue d'évoluer positivement. Enfin, la table de radiologie des urgences a été également renouvelée.

Laboratoire de biologie médicale

	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Nombre d'examens	1 408 478	1 418 508	1 454 836	3%

Nombre et répartition des Produits Sanguins Labiles	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Concentrés de globules rouges	3 438	3 757	2 709	-28%
Concentrés plaquettaires	132	194	142	-27%
Plasma thérapeutique	223	144	209	45%

L'activité du laboratoire de biologie médicale poursuit sa croissance qui témoigne de la capacité du laboratoire à répondre à une demande croissante tout en maintenant la qualité de ses prestations.

L'année 2025 a été marquée par deux événements majeurs en matière de certification : le laboratoire a passé avec succès deux visites du COFRAC, confirmant ainsi le haut niveau de qualité et de conformité des pratiques.

Par ailleurs, le laboratoire étend ses capacités en biologie moléculaire avec l'acquisition d'un second automate.

Le renouvellement du logiciel de stock et de qualité est également en cours, dans la continuité de la modernisation engagée les années précédentes pour optimiser les processus internes et améliorer la prise en charge des patients.

Pharmacie à usage intérieur

Nombre de dispensations pour les patients hospitalisés	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Antibiotiques à dispensation contrôlée	5 578	7 129	8 751	23%
Stupéfiants	8 458	9 054	9 644	7%
Médicaments dérivés du sang (nombre d'unités tracées)	3 358	2 963	2 265	-24%

Nombre de dispensations en ambulatoire (retrocessions)	2023	2024	2025	Evolution 2025-2024
Médicaments réservés à l'usage hospitalier	1 093	978	711	-27%
Antirétroviraux	137	133	92	-31%
Personnes démunies	119	94	52	-45%
Patients PASS	580	775	895	15%
Médicaments dérivés du sang	345	313	282	-10%

L'activité de dispensation pour les patients hospitalisés poursuit sa progression en 2025, avec une augmentation globale de 4 %. Cette dynamique est notamment portée par une forte hausse des antibiotiques à dispensation contrôlée et des stupéfiants, traduisant une activité clinique soutenue. Le projet d'automatisation de la préparation des piluliers a permis une progression de 40% à 70% des lits concernés en fin d'année 2025. Des efforts ont également été conduits en matière du bon usage des dispositifs médicaux stériles, de conformité du circuit des produits pharmaceutiques de la PASS et de l'amélioration de l'analyse pharmaceutique dans le cadre de la pharmacie clinique. Par ailleurs, le nombre de marchés quantifiés en 2025 est de 125 lots pour les médicaments et de 478 lots pour les dispositifs médicaux.

L'année a également été marquée par le renouvellement de l'équipe avec une nouvelle dynamique de formation. Dans un contexte de tensions RH persistantes pour le personnel non médical, l'équipe pharmaceutique est restée pleinement mobilisée afin d'assurer la continuité des activités et le maintien de la qualité du service.

Parmi les défis identifiés pour les prochains mois figurent la planification des audits de stockage ainsi que la relance du CREX PUI.

LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES



UNE DRH/DAM EN ACCOMPAGNEMENT DE LA PERFORMANCE Une année placée sous le signe de la performance sociale, et des évolutions réglementaires pour les personnels médicaux

En 2025, la Direction des Ressources Humaines et des Affaires Médicales est restée mobilisée pour participer à la performance globale, tout en mettant en œuvre les nouveautés réglementaires, en poursuivant le plan de fidélisation et d'attractivité, et en conservant notre enjeu majeur de « QVT au quotidien ». La mission RH est de réussir à trouver un équilibre entre ces différents enjeux, en accompagnant les projets structurants de l'Hôpital, mais aussi les professionnels à titre individuel.

En dehors de la gestion des 2 660 professionnels et de nos événements annuels habituels, les évolutions impactantes à relever sur l'année sont les suivantes :

- PM/PNM* : Mise à jour du projet social « vivant »,
- PM : Préparation et mise en œuvre de la réforme des astreintes médicales avec la COPS et la CME, dans le cadre d'une réflexion de GHT,
- PM : Préparation et réalisation des élections de la CME et de l'élection du Président,
- PNM : Préparation et mise en œuvre du dialogue de gestion social avec les pôles,
- PM : Gestion des nouvelles modalités de nomination des praticiens associés (médecins à diplôme hors UE -PADHUE),
- PM : Signature des premiers contrats PACT, nouveau statut temporaire pour les PADHUE,
- PNM : Plafonnement du nombre de remplacements mensuels par professionnel pour un meilleur respect des temps de repos et plus d'équité
- PM/PNM : Mise en place de la rémunération à 90% des arrêts maladie
- PNM : Extension du nombre de recruteurs ayant accès à la plateforme de recrutement (M'staff/Hublo)
- PM/PNM : Production du premier Rapport Social Unique (RSU)
- PNM : Poursuite de l'attractivité via des Contrats d'Allocation d'Etudes (CAE) : signature de 14 contrats
- PM/PNM : Renfort des contrôles des demandes Forfait Mobilité Durable (155 bénéficiaires validés)
- PNM : Reprise des négociations collectives fin 2025 avec les organisations syndicales
- PM : Enquête interne sur les entretiens médicaux annuels et prise en compte des attentes dans la campagne 2025
- PM/PNM : Première production de notre index égalité hommes - femmes au titre de 2024

Chiffres-clés de la DRH d'une équipe de 27 professionnels

38 295 bulletins de salaires traités

190 672 heures supplémentaires payées, dont 6% (11 388h) majorées jusqu'au 30 juin

604 plannings gérés (PM/PNM*)

Nombre de professionnels recrutés : 313 dont 30 PM* et 283 PNM*

267 internes gérés

72 contrats de remplacements et saisonniers en renfort

188 professionnels en télétravail

Nombre de jours d'absences pour raison de santé enregistrées : 71 694 dont PM* : 2 925 et PNM* : 68 769

Nombre de jours de formations (hors promotions) : 4 765 dont PM* : 1 030 et PNM* : 3 735

102 entretiens annuels personnel médical réalisés

1997 entretiens d'évaluation annuels personnel non médical réalisés

DIRECTION DES FINANCES & DIM :

Des avancées significatives concernant la facturation, la gestion administrative des patients et la qualité du codage

Missions

La Direction des Finances est la direction garante des états financiers de l'Hôpital.

- Elle veille au respect ainsi qu'à l'application de la réglementation comptable et établit les documents comptables,
- elle contrôle l'utilisation des ressources de l'établissement,
- elle détermine l'impact financier des décisions politiques,
- elle contribue à l'émission des recettes de titres 2 et 3,
- elle est l'interlocuteur principal de la certification des comptes,
- elle accompagne les directions fonctionnelles sur l'utilisation, le paramétrage... des outils GEF et GAP.

La direction des finances et la gestion administrative des patients (GAP) représentent en postes théoriques 47.1 ETP à la fin 2025, plus 1 directeur, 3 attachés et 3 adjoints des cadres.

Projets menés en 2025

- L'encadrement GAP est resté stable en 2025, ce qui a permis d'avancer sur de nombreux projets :
 - Poursuite du projet ROC (automatisation et fiabilisation des flux financiers entre l'Hôpital et les mutuelles),
 - poursuite de l'Avis des Sommes à Payer (ASAP) dématérialisé,
 - poursuite des objectifs l'identitovigilance (identité validées),
 - mise en place de Diapason (mise en place d'une solution de paiement par carte bleue), ralentie par des problèmes informatiques,
 - poursuite du contrôle manuel journalier entre le logiciel Hexagone et les logiciels métiers (Glims, Hemolia, Softalmo, Explore.)
- Hospitalisation sans consentement :
 - Application des textes en vigueur, en lien et en adaptation constante avec le TGI de Pontoise,
 - mise en route du logiciel Planipsy en routine à la cellule GAP-psychiatrie - identito vigilance,
 - visites de l'ARS, du procureur et de la CDSP - aucune remarque sur la tenue du Registre de la loi.
- 10^{ème} certification des comptes pour l'exercice 2024 au printemps 2025 et 5^{ème} certification sans réserves.
- Signature de la convention de services comptables et financiers avec la trésorerie.
- Signature d'un protocole APHP concernant nos dettes croisées.
- Poursuite de la collaboration DIM / DAF / Direction de la Stratégie.
- Extension de la collaboration intra GHT sur l'identito vigilance - participation à la CIV de territoire.
- Consolidation du mandatement centralisé de la DTM.
- Poursuite du P2AP.

Département d'Information Médicale (DIM)

Le Département de l'Information Médicale est un rouage essentiel de l'administration de l'Hôpital. Il est chargé du traitement et du contrôle du codage des séjours hospitaliers, réalisé par les équipes de soins. L'objectif est d'assurer la bonne facturation aux patients. Le codage est en effet la principale source de recette avec la Tarification à l'Activité (T2A).

Pour cela, le DIM réalise des contrôles ciblés du codage des 4 champs PMSI (MCO, HAD, SMR, PSY). Le DIM anime également des formations au codage au sein de l'établissement afin de diffuser les bonnes pratiques. Enfin, il a en charge la gestion des archives et l'identitovigilance dans l'établissement. Il s'agit de s'assurer que l'identité des patients est correctement enregistrée et vérifiée par les équipes.

Par ailleurs, un nouveau médecin DIM est arrivé pendant l'année. Malgré le turn over de l'équipe des techniciens en information médicale (sur 5 agents présents, 1 départ à la retraite et 1 congé maternité en fin d'année), le DIM a su mener toutes ses missions à bien. Pour s'assurer de la qualité et de la complétude du codage, l'établissement réalise un contrôle global chaque fin d'année.

Le 1^{er} décembre 2025, un contrôle CPAM sur l'exercice 2024 a été annoncé et se déroulera sur l'année 2026.

SOINS ET QUALITÉ : Des actions concrètes pour une culture partagée

Volet soins

L'année 2025 s'inscrit dans une dynamique de consolidation des organisations de soins et d'accompagnement des professionnels.

L'accompagnement des équipes d'encadrement a constitué un axe prioritaire, avec la poursuite du dispositif de tutorat des nouveaux cadres engagé dès 2024, permettant de sécuriser les prises de fonction et de favoriser l'intégration. 2025 a également permis de poursuivre les analyses de pratiques professionnels avec les cadres apprenants. Ces actions contribuent à renforcer les compétences, soutenir les encadrants, fédérer le collectif cadre et promouvoir un management participatif et bienveillant.

Par ailleurs, l'année a été marquée par la mise à jour du projet de soins, en lien avec les travaux de la CSIRMT. Cette actualisation a permis de renforcer la structuration des parcours patients, d'améliorer la coordination des acteurs et de consolider les actions en faveur de la continuité et de la sécurité des prises en charge. Elle intègre également des priorités institutionnelles telles que le développement des métiers de coordination et la diffusion d'une culture qualité au plus près des équipes.

Développement d'actions innovantes

Dans une démarche centrée sur le patient, un atelier thérapeutique en psychiatrie a été mis en place, reposant sur la réalisation d'une fresque par les patients. Ce projet, toujours en cours, favorise l'expression, la participation et le développement d'approches non médicamenteuses, contribuant à l'amélioration de l'expérience patient.

Volet qualité et gestion des risques

Poursuite de la dynamique qualité.

Dans la continuité de la certification HAS obtenue en 2023, l'établissement a poursuivi ses actions visant à ancrer durablement la culture qualité dans les pratiques professionnelles, en favorisant son appropriation par les équipes au quotidien.

Organisation de la première semaine qualité

L'année 2025 a été marquée par l'organisation de la première semaine qualité, du 12 au 16 mai. Cet événement innovant, basé sur des processus de gamification, avait pour objectifs de renforcer l'acculturation des professionnels, de mobiliser l'intelligence collective et de positionner la qualité comme un levier managérial.

Plusieurs formats interactifs ont été proposés : quiz en équipe, escape game autour des événements indésirables, ateliers en réalité virtuelle, quiz en ligne et communications thématiques quotidiennes (douleur, EPP, expérience patient, etc.). Cette démarche a favorisé une forte mobilisation des équipes et une approche plus participative de la qualité.

Audits et inspections externes

L'établissement a fait l'objet de plusieurs évaluations externes en 2025, notamment :

- un audit de l'Agence de la biomédecine sur le processus de prélèvement d'organes et de tissus,
- une inspection en radioprotection réalisée le 11 mars 2025,
- deux visites COFRAC au laboratoire.

Concernant la radioprotection, l'inspection souligne l'intégration effective des exigences de radioprotection des travailleurs et des patients au sein de l'établissement. Les inspecteurs ont souligné :

- une organisation structurée et robuste, notamment via les conseillers en radioprotection,
- la qualité des études de poste et du suivi dosimétrique,
- la conformité des installations et la pertinence des évaluations de doses délivrées aux patients,
- l'implication des professionnels et la qualité des échanges.

Concernant l'audit conduit par l'agence de biomédecine dans le cadre de notre activité de prélèvement d'organe et de tissus, cet audit a mis en évidence une organisation structurée, reposant sur :

- une implication forte des équipes
- une dynamique institutionnelle engagée en faveur du don d'organes,
- une intégration progressive du prélèvement dans les parcours de soins,
- des actions de formation et de sensibilisation des professionnels.

Les visites COFRAC ont également mis en avant la mobilisation de l'ensemble des acteurs et l'intégration de la démarche qualité.

Les actions menées en 2025 traduisent une volonté forte de :

- consolider les organisations de soins,
- accompagner les professionnels dans leurs pratiques,
- ancrer une culture qualité durable et partagée.

LA DEAL EN ACTION : **Avec et pour les usagers et les professionnels,** **au service de tous les projets structurants de l'établissement**

En 2025, la Direction a poursuivi la mise en oeuvre de son projet hôtelier et logistique publié en 2023 avec une ambition d'améliorer les prestations pour les patients et les conditions de travail des professionnels.

Structurée autour de 5 axes stratégiques – satisfaction des usagers, qualité et sécurité des prestations, efficience économique, transition écologique, accompagnement des collaborateurs – la conduite du plan d'actions 2025 a permis les concrétisations suivantes :

- l'entrée du service de restauration dans la démarche Mon Restau Responsable, une garantie participative qui s'adresse aux restaurants collectifs désireux de s'engager en faveur d'une alimentation saine et durable. La démarche, conduite sur 2 ans, s'appuie sur quatre piliers : le bien-être des convives, l'assiette responsable, les éco-gestes et l'engagement social et territorial,
- le déploiement d'une traçabilité connectée des prestations de bionettoyage en lien avec le prestataire attributaire pour une amélioration du contrôle au fil de l'eau,
- l'extension des horaires d'ouverture de la chambre mortuaire pour l'accueil des familles et les visites,
- la réalisation d'un plan de formation ambitieux au bénéfice de l'équipe de techniciens biomédicaux afin de réinternaliser une partie de la maintenance des équipements, pour plus d'expertise, de réactivité, et de performance économique.

L'année 2025 a également été marquée par le pilotage des projets suivants :

- l'installation d'un nouveau scanner et d'une salle d'urgence de radiologie dans une démarche de modernisation continue des équipements,
- l'accueil de l'IME du Clos Fleuri dans les locaux du site de Montmorency, avec l'ajustement des prestations logistiques pour garantir des conditions hôtelières optimales pour les enfants et leurs éducateurs,
- l'organisation et l'accompagnement de la délégation de crédits d'investissement et de primes collective d'intéressement gérées en autonomie par les managers pour améliorer leurs conditions de travail et conditions de séjour des patients.

Chiffres-clés de la DEAL

185 professionnels

29 millions d'euros de budget d'**exploitation**

3,5 millions d'euros de budget d'**investissement**

dont 2,5 millions pour les **équipements biomédicaux**

Direction des Travaux, de la Maintenance et de la Sécurité (DTMS)

LA DTMS, AUX COMMANDES DE TOUS LES TRAVAUX : Au service de la qualité d'accueil, de la sécurité & des conditions de travail à l'Hôpital Simone Veil

En 2025, la Direction des Travaux, de la Maintenance et de la Sécurité (DTMS) a poursuivi ses missions de modernisation, de sécurisation et d'amélioration continue des infrastructures. L'année a été marquée par la poursuite des projets structurants, le renforcement de la sécurité des installations, ainsi que par une forte mobilisation des équipes techniques afin d'assurer la continuité de fonctionnement de l'établissement et l'amélioration des conditions d'accueil et de travail.

- Amélioration de la sécurité de l'EHPAD Jeanne CALLAREC :
 - mise en place d'un groupe électrogène de sécurité et de confort,
 - modernisation du système de sécurité incendie
- Rénovation de 35 logements pour l'accueil des médecins.
- Prise de fonction du Directeur des travaux, de la maintenance et de la sécurité, du Responsable travaux ainsi que d'un nouveau Dessinateur.
- Préparation du chantier pour la réhabilitation du Bâtiment ROUX :
 - pose de la première pierre,
 - extension du laboratoire,
 - travaux PC Sécurité,
 - sécurisation des réseaux et des circulations sur l'Hôpital,
 - démarrage chantier ROUX et pose de la base vie du chantier.
- Augmentation du nombre de places de stationnement Effia pour les professionnels, porté à 160 places.
- Réhabilitation du Bâtiment SAU PSY - Psychiatrie.
- Lancement des travaux d'accessibilité sur le site d'Eaubonne.
- Maintenance complète du poste de livraison / sécurisation de la fourniture d'électricité sur l'Hôpital.
- Travaux d'accueil de l'IME dans le bâtiment Les Gl'Aïeuls.
- Travaux de remise en état après la tornade, implication forte de la DTMS pour le maintien de l'activité.
- Poursuite du renforcement de sécurité incendie par la formation des professionnels.

Chiffres-clés de la DTMS

55 professionnels

1 460m² de travaux réalisés

3 285 rondes de prévention et de surveillance

469 vérifications techniques réglementaires des installations de sécurité incendie

7 tonnes de sel répandus sur l'Hôpital

11 036 interventions des services techniques

5 millions d'euros de dépenses d'entretien/exploitation

4 millions d'euros de dépenses d'investissement

LA DSTRAT, CARREFOUR DES PROJETS : Du pilotage, des analyses et des prévisions... pour plus d'actions !

L'activité récurrente de la Direction de la stratégie et de la performance comprend :

- la coordination et le suivi de la mise en oeuvre des projets touchant à l'offre de soins, dont le projet médical d'établissement et le projet médical partagé, l'aide à l'élaboration des réponses aux appels à projets,
- l'appui au pilotage de l'activité (plan attractivité-activité) et de la performance médico-économique des services de soins et médicotechnique par l'animation du dialogue de gestion,
- le soutien au développement de la recherche clinique médicale et paramédicale,
- le suivi des demandes ou renouvellements d'autorisation d'activité, et la coordination des réponses aux enquêtes des tutelles,
- le pilotage et la coordination de la gestion du capacitaire et des parcours patient,
- le suivi et la structuration des coopérations avec les établissements de santé tiers.

Les réalisations notables de la DSTRAT en 2025 sont :

- l'actualisation du volet projet médical du projet d'établissement et la poursuite de la contractualisation au niveau de chaque service (38 contrats en 2025),
- le pilotage de la performance en lien avec l'ensemble des directions fonctionnelles dans le cadre du plan attractivité activité performance (P2AP) pour la 2^e année consécutive, avec la mise à disposition d'indicateurs de suivi et l'analyse régulière de l'activité (dialogue de gestion),
- l'accompagnement de réponse à des appels à projets d'offres de soins dans le cadre de la démarche du Projet Médical Vivant. Exemples de réponses à des Appels à Projet (AAP) en 2025 : financement d'une vidéo de sensibilisation au don d'organe, réponse au nouvel appel à projet Simulation en santé formation des professionnels de santé, proposition d'un projet visant à améliorer le diagnostic et de la prise en charge de la dépression périnatale,
- l'appui à la fluidification des parcours de soins non programmés en aval des urgences, avec la mise à jour du plan Hôpital En Tension et de ses outils, et une analyse menée avec la Commission Parcours sur la pertinence des hospitalisations depuis les urgences,
- l'organisation d'un deuxième séminaire médical du GHT en lien avec le Centre Hospitalier d'Argenteuil pour actualiser le projet médical partagé (PMP). Ce séminaire a réuni plus de 130 participants (chefs de services, cadres de santé) et a permis la formalisation d'une centaine de propositions qui alimenteront un plan d'action pour les prochaines années,
- l'accompagnement du renouvellement de cinq des autorisations d'activité de l'Hôpital Simone Veil - GHEM suite à la publication du Projet Régional de Santé d'Ile-de-France 2023-2028 : radiologie diagnostique, cancérologie, médecine, USLD, périnatalogie, ainsi que d'un dossier de reconnaissance contractuelle pour une unité kangourou, projet porté par le service de néonatalogie qui a ouvert à l'été 2025,
- la poursuite de la structuration de la recherche clinique.

Direction Déléguée aux Personnes Âgées (DDPA) Et Service Social

LA DDPA, ENGAGÉE POUR NOS AINÉES : Une année de consolidation et d'adaptation de l'offre gériatrique

L'année 2025 a connu une évolution de la gouvernance de la Direction déléguée aux personnes âgées (DDPA). Madame Murielle Jamot a quitté ses fonctions le 1^{er} juin 2025, après avoir contribué à la structuration d'une offre gériatrique parmi les plus développées et complètes de la Région. Monsieur Éric Clapier a pris ses fonctions en tant que nouveau DDPA le 1^{er} août 2025, dans une logique de continuité des orientations engagées.

Le pôle de gériatrie du GHEM a confirmé son rôle pivot au sein de la filière gériatrique du Val-d'Oise Sud, en lien étroit avec les établissements sanitaires, médico-sociaux et les acteurs du domicile, contribuant à la fluidité des parcours et à la réduction des ruptures de prise en charge.

Une dynamique soutenue d'activité a par ailleurs été observée au sein du pôle de gériatrie, portée notamment par l'Unité de Gériatrie Aiguë (UGA), l'Hospitalisation à Domicile (HAD) et le service de Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR) gériatriques de Montmorency, également appelé SSG1, dont la capacité a été augmentée de 8 lits au premier trimestre 2025 afin de répondre à l'évolution des besoins de prise en charge du territoire et d'améliorer la fluidité des parcours hospitaliers.

Dans ce contexte, le Centre de Ressources Territorial (CRT), mis en place en 2024, a poursuivi sa montée en charge pour maintenir, en 2025, son objectif de file active de 30 usagers accompagnés simultanément, en articulation étroite avec les acteurs du territoire, notamment le DAC et les CCAS.

Parallèlement, sous la responsabilité d'Éric Clapier, également directeur délégué à l'accompagnement social du patient, le service social de l'Hôpital a poursuivi son action, notamment en faveur de la prise en charge des situations complexes et de la fluidification des parcours, contribuant ainsi au désengorgement des services hospitaliers.

L'expérimentation pluriannuelle de télémedecine bucco-dentaire a permis la réalisation de près de 650 télé-expertises au bénéfice de résidents d'EHPAD du territoire, grâce à la mobilisation des stomatologues de l'Hôpital.

Le printemps 2025 a également vu l'accord du Conseil départemental du Val-d'Oise en faveur de la rénovation de l'EHPAD Jeanne Callarec, dans le cadre d'une opération structurante de 8,5 millions d'euros, cofinancée par l'ARS Île-de-France à hauteur de 50 %, visant à conforter durablement l'offre d'hébergement et d'accompagnement du territoire. La direction déléguée s'est également inscrite dans la continuité d'un engagement fort en matière d'initiatives participatives (Miss & Mister Coteaux, ruches, guinguette) contribuant à la qualité de vie des résidents et au maintien du lien social.

Enfin, une réflexion globale a été engagée concernant l'évolution de l'offre gériatrique du site des Gl'aïeuls, notamment autour de l'avenir de l'USLD, de l'adaptation des capacités d'accueil et de l'articulation avec les activités de SMR gériatrique, dans un contexte d'évolution des besoins du territoire et de recherche d'une meilleure soutenabilité organisationnelle et économique.

L'ensemble de ces actions s'est inscrit dans la continuité des orientations visant à structurer l'offre gériatrique, renforcer la coordination territoriale et adapter les réponses aux enjeux du vieillissement de la population.

Instituts de formations

L'INSTITUT DE FORMATION FRANÇOISE DOLTO EN DYNAMIQUE : "Parce que les étudiants d'aujourd'hui sont nos collègues de demain"

L'Institut affiche une dynamique positive, marquée par une reconnaissance externe, une attractivité confirmée, une politique d'innovation pédagogique soutenue et une structuration RH solide. Les perspectives à venir s'orientent vers la consolidation des dispositifs existants et le renforcement des moyens humains pour accompagner la poursuite des projets stratégiques.

La formation de l'ensemble de l'équipe pédagogique consacrée aux troubles « dys », dans une démarche d'inclusion et d'accessibilité de l'apprentissage pour tous, nous conduit à redéfinir nos supports pédagogiques et à renouveler notre compréhension des comportements et des besoins des étudiants, afin d'y apporter des réponses appropriées et de renforcer leur réussite scolaire.

CHIFFRES CLES 2025-2026				
Nombre d'étudiants/élèves par promotion		Pourcentage d'étudiants/élèves diplômés		
 IFSI : 101 IFAS : 97		Février 2026 (=2025) IFSI : 100% Décembre 2025 (=2024) IFAS : 95% 		
Employabilité à 6 mois IFSI : 100% IFAS : 100%		Taux d'abandon sur 2025 IFSI : 9% IFAS : 3%		
Février 2026			Âge moyen	Lieu de résidence 
IFSI	276	235/41	25 ans	95%
IFAS	90	80/10	37 ans	99%
Nombre d'étudiants/élèves par formateur : 18,3				
		Satisfaction des étudiants/élèves en fin de formation «Recommanderiez-vous l'Institut» IFSI : 100% IFAS : 98%		
Satisfaction des étudiants/élèves pour leur parcours de stage IFSI : 82% IFAS : 73%				
70 stagiaires pour 1840 h de formation continue				

Évaluations réalisées sur Anotéa (France Travail)

Moyenne globale

4.7/5★

51 notes

Accueil

4.8/5★

Contenu

4.5/5★

Formateurs

4.6/5★

Matériels

4.6/5★

Accompagnement

4.7/5★



le 5 juillet 2025 (en ligne)

"Une expérience de formation extrêmement enrichissante, dans un centre au top, avec une équipe pédagogique passionnée, motivante et toujours disponible."



le 28 juin 2025 (en ligne)

Formation enrichissante encadrement bienveillant, stages formateurs. J'ai acquis des compétences solides pour accompagner les patients avec respect, humanité et professionnalisme.



le 27 juin 2025 (en ligne)

Très bien, enrichissante, je recommande l'école à 100%.



le 03 juillet 2025 (en ligne)

J'ai été très satisfaite de l'organisme de formation, les cours sont de qualité, les pratiques en cours comme en stage, les formateurs et référente était très disponible pour notre réussite.

LA DACTUP : FAIRE SAVOIR NOS SAVOIRS-FAIRE

La communication au service de l'attractivité et de la collaboration

Pour la DACTUP, l'année 2025 a marqué une phase de consolidation, de professionnalisation et de maturité, mise au service du rayonnement de l'établissement et de la montée en puissance des transformations engagées.

Une stratégie de communication orientée vers le rayonnement de la promesse employeur

La diffusion évenementialisée du podcast en quatre épisodes « L'Hôpital en mode Opale » entre janvier et mai 2025 a permis d'enclencher un rayonnement et une visibilité sans précédent pour l'établissement avec plus de 4300 auditeurs, 550 heures cumulées d'écoute, plus d'une vingtaine de retombées presse et plusieurs marques de reconnaissance : le Prix des Valeurs hospitalières remis par Yannick NEUDER alors Ministre de santé et de la Prévention, le deuxième Prix de l'Impact RH remis par la FHF et la MNH ainsi que le Prix du podcast francophone en santé « catégorie hôpital », reçu lors du salon SantExpo au mois de mai 2025.

Dans ce cadre, l'établissement a pu tenir un stand lors du salon SantExpo et a participé à plus d'une trentaine de rencontres et d'interventions auprès d'équipes de direction ou d'établissements souhaitant s'inspirer de la démarche managériale engagée.

L'expérience et la satisfaction patient comme nouveau fil directeur

Parallèlement, la direction a accompagné plusieurs projets structurants visant à améliorer l'expérience patient à l'Hôpital. L'année 2025 a ainsi été marquée par l'intégration, entre mai et juin, de l'ensemble du traitement des plaintes, réclamations et contentieux des usagers au sein de la DACTUP.

Dans cette dynamique, la direction a piloté la structuration de la stratégie Accessibilité / Handicap. Celle-ci s'est traduite par son adoption en Conseil de surveillance en mars 2025, la signature de la charte Romain Jacob le 19 mai, ainsi que l'organisation de la Journée internationale du handicap en décembre. Cette démarche est soutenue par l'ARS dans le cadre d'un financement FIR dédié au projet « Un hôpital inclusif et accessible à tous ».

La question de la mesure de l'impact des actions engagées par l'Hôpital sur l'expérience patient a été travaillée, avec la mise en place, en juin 2025, d'un Baromètre de la symétrie des attentions. Cet outil a permis de recueillir de manière structurée l'expérience des patients, des professionnels et des managers, et d'en partager les enseignements au sein des différentes instances de l'établissement.

Ces évolutions se sont accompagnées d'une refonte des supports et du déploiement de nouveaux outils. Le livret d'accueil patient a été entièrement actualisé et dématérialisé, avec un affichage dans l'ensemble des chambres. Depuis le dernier trimestre 2025, l'outil « Merci Docteur » est également déployé, contribuant à renforcer la mesure de l'expérience patient. Dans le même temps, les enquêtes de satisfaction usagers ont été dématérialisées, adaptées aux spécificités des services et diffusées dans toutes les chambres.

Enfin, l'année 2025 a été marquée par un engagement renforcé en faveur du développement de la culture à l'Hôpital. La direction a notamment accompagné plusieurs projets, dont le développement de l'art-thérapie en pédopsychiatrie (un projet FIR, un projet Pièces Jaunes) et le pilotage du projet Culture et Santé, soutenu par l'ARS et le ministère de la Culture, déployé entre septembre 2025 et mars 2026. Cette dynamique s'est traduite par l'intégration d'une politique culturelle au sein du projet d'établissement à compter d'octobre 2025.

Maintenir et poursuivre le développement du projet managérial

Dans le prolongement de ces dynamiques, la direction a maintenu le socle existant du projet managérial, tout en accompagnant le développement de nouveaux dispositifs.

À ce titre, trois Cafés Gourmands, deux Midi Managers – consacrés respectivement à la décision par consentement et au management intergénérationnel – ainsi que trois Cercles des transformations ont été organisés au cours de l'année. 10 projets PEC ont été récompensés dans le cadre de l'appel à projets annuel.

Dans le même temps, l'offre de formation continue « Le Lab + », à destination des managers, a été lancée, avec deux sessions organisées en 2025, tandis que la deuxième édition des Universités d'Automne du Management s'est tenue en novembre 2025 sous la forme d'un forum ouvert réunissant 80 participants. Accueillant pour la première fois des professionnels non managers ainsi que des patients et des invités extérieurs, elle a permis de faire émerger 11 projets visant à répondre à la question : « Comment la diffusion du projet peut-elle transformer l'expérience patient ? ».

Renforcer les partenariats territoriaux

Au-delà de ces projets, l'année 2025 a été marquée par une évolution du contexte territorial, avec l'émergence de quatre nouvelles CPTS sur le territoire. La direction a accompagné le développement de partenariats avec ces nouveaux acteurs, tout en poursuivant les collaborations existantes avec la CPTS VOC, à travers l'organisation de deux soirées ville-hôpital dédiées à l'obésité (septembre 2025) et au maintien de la personne âgée à domicile (novembre 2025).

Dans le même temps, plus d'une quarantaine de journées de prévention et de sensibilisation ont été organisées, contribuant à inscrire durablement certains rendez-vous dans le calendrier institutionnel, tels qu'Octobre Rose, les Semaines d'information en santé mentale (SISM), la Journée du diabète, la course contre les violences faites aux femmes ou encore les journées ORL.

Enfin, la direction s'est mobilisée dans des contextes exceptionnels, notamment à la suite de la tornade survenue en octobre 2025, en pilotant l'installation de l'externat de l'IME Le Clos Fleuri au sein du Bâtiment Les Gl'Aïeuls de Montmorency.

ENJEUX TRANSVERSAUX



Photo réalisée à l'occasion des deuxièmes Universités d'Automne du Management qui ont rassemblé 80 participants managers et non managers, le 12 novembre 2025 à l'île de loisirs de Cergy.

COMMISSION DES USAGERS

UNE COMMISSION DES USAGERS AU COEUR DE LA CONSTRUCTION DE LA POLITIQUE USAGERS 2025-2028

La Commission des Usagers (CDU) de l'Hôpital Simone Veil joue un rôle essentiel dans le respect des droits des patients et l'amélioration continue de leur expérience au sein de l'établissement. Composée de quatre représentants des usagers, de médiateurs médecins et non médecins ainsi que de membres de la Direction, elle constitue un espace de dialogue, d'écoute et de propositions pour améliorer l'accueil et la prise en charge des patients et usagers.

L'année 2025 a marqué une étape de consolidation de la dynamique engagée depuis plusieurs années, dans un contexte de renouvellement du mandat des représentants des usagers avec l'arrivée de nouveaux représentants, la nomination d'une médiatrice médecin et d'une médiatrice non médecin et l'actualisation du projet d'établissement de l'Hôpital.

Une politique usagers 2025-2028 pour faire de l'expérience patient un levier de transformation

Projet structurant de l'année, l'actualisation de la Politique Relations Usagers 2025-2028 a mobilisé pendant près d'un an les membres de la Commission des Usagers avant d'être proposée au Cercle des Transformations, espace de l'Hôpital dans lequel un Représentant des Usagers est engagé. Cette politique est désormais intégrée dans le projet d'établissement de l'Hôpital et s'articule autour de cinq priorités :

- **Améliorer la visibilité et l'implication de la CDU** et de ses membres dans la vie de l'établissement ;
- Renforcer le recueil et la prise en compte de **l'expérience patient pour adapter les prises en charge** et garantir le respect des droits des usagers
- Créer les conditions d'un changement culturel en faveur du **partenariat patient**
- Améliorer **les conditions d'accueil et de sortie des usagers**
- Faciliter **l'accès à la santé pour les personnes en situation de handicap**

Ce travail a permis le lancement de plusieurs groupes de travail consacrés à la promotion de la pair-aidance, aux pratiques de contention ainsi qu'à l'accessibilité et au handicap.

Le handicap et l'accessibilité au cœur des actions menées

Lancé en 2025, le comité de pilotage Accessibilité-Handicap s'est affirmé comme un espace de travail pérenne. L'année a notamment été marquée par l'adoption de la stratégie institutionnelle Accessibilité-Handicap en mars 2025, la signature de la Charte Romain Jacob le 19 mai 2025 et l'organisation d'actions de sensibilisation à l'occasion de la Journée internationale des personnes en situation de handicap le 3 décembre. Dans ce contexte, des travaux ont été initiés pour clarifier et améliorer le cheminement piéton dans l'hôpital.

Des évolutions organisationnelles au service des usagers

L'année 2025 a permis de poursuivre l'amélioration de l'organisation des relations avec les usagers. La gestion des plaintes et réclamations a été centralisée au sein d'une direction unique des relations avec les usagers (DACTUP), qui travaille en étroite collaboration avec la Direction de la Qualité (DGRQS) pour alimenter le Programme d'Amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins (PAQSS) en continue. Dans cette dynamique, un nouvel outil informatisé a été déployé afin d'améliorer le suivi et l'analyse des réclamations. En parallèle, la procédure de médiation a été complétée par la possibilité de proposer, en amont d'une médiation formelle, une rencontre avec l'encadrement du service.

L'ensemble de ces actions a contribué à accompagner le traitement de 271 réclamations, 6 recours juridictionnels, 21 courriers d'éloge et 14 médiations au cours de l'année 2025.

DEVELOPPEMENT DURABLE

UNE STRATÉGIE BAS CARBONE TOUJOURS EN MOUVEMENT

Le 27 juin 2024, l'Hôpital Simone Veil – GHEM présentait lors de l'Assemblée Générale du Développement Durable (AGDD), les résultats de son bilan carbone ainsi que son plan de décarbonation à l'horizon 2050, élaboré en collaboration avec la société Shadow.

28 000 tonnes équivalent CO2 en 2022

Les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) de l'établissement sont estimées à 27 891 tonnes équivalent CO2 (tCO₂e), réparties principalement entre :

- Achats de biens et services (43,5 %), dont les médicaments et dispositifs médicaux
- Immobilisations (21 %)
- Combustion (15 %)
- Mobilités (15 %)
- Électricité, alimentation et déchets (environ 9 % cumulés)

L'établissement a un niveau d'émission de GES comparable voire légèrement inférieur aux hôpitaux de taille similaire.

Notre stratégie Bas Carbone : - 80% d'émissions de GES à l'Hôpital Simone Veil d'ici 2050

Conformément à la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC), l'Hôpital Simone Veil - GHEM vise une réduction de 80 % de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2050. Cette trajectoire implique une diminution continue de l'ordre de 5 % par an.

Afin de répondre à cet enjeu, l'établissement s'appuie sur les travaux du think tank The Shift Project, qui distingue trois leviers d'action complémentaires :

- des actions à objectif chiffré, techniquement réalisables dès à présent : elles concernent notamment les consommations d'énergie, les déchets, les mobilités, l'alimentation ou encore certains volets des soins.
- des actions par objectif cible, pour lesquelles le potentiel de réduction est connu, mais dont la mise en œuvre nécessite des innovations ou des transformations structurelles (ex. : médicaments, dispositifs médicaux).
- des actions transformatives, qui relèvent de l'évolution globale du système de santé et de la société : prévention, promotion de la santé, développement du juste soin.

Des avancées sur plusieurs fronts en 2025

En juin 2025, un point d'étape des actions conduites était partagé en Assemblée Générale du Développement Durable. Des réalisations ont pu être valorisées sur plusieurs thématiques :

- un groupe de travail a été constitué en vue de la réduction des médicaments et DMS et trois actions ont été identifiées comme réalisables à court terme (2025-2026) :
 - Diminution des formes injectables pour privilégier les formes orales afin de générer moins de déchets ;
 - Conduite d'un audit de bon usage des gants stériles / non-stériles afin d'optimiser les consommations
 - Etude du changement des produits lessiviels en stérilisation au bénéfice de produits plus propres et plus concentrés
- l'acquisition d'un recycleur de formol pour le service d'anatomocytopathologie, dans une démarche d'écosoin et de diminution des DASRI, la plus carbonée des filières d'élimination des déchets d'activité de soin,
- la création du « bon coin de Simone », plate-forme de seconde vie de nos équipements hôteliers et médico-techniques permettant aux services de se ré-équiper sans nécessairement acheter,
- la présentation de la démarche Mon Restau Responsable du service de restauration (cf chapitre DEAL) ainsi que du partenariat avec l'association des Restos du Cœur afin de limiter le gaspillage alimentaire.

RECHERCHE CLINIQUE

L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE : UN ENJEU STRATÉGIQUE FORT DANS LA PERSPECTIVE D'UNIVERSITARISATION DE PLUSIEURS SERVICES

L'Hôpital Simone Veil est pleinement engagé dans le développement de la recherche et de l'enseignement pour améliorer les soins, bénéficier des traitements et des technologies innovantes et faire progresser la médecine.

Enseignement

L'établissement accueille depuis plusieurs années des étudiants en médecine et des internes. Dans le cadre d'une réflexion en cours à l'échelle du GHT sur l'universitarisation de certains services, l'Hôpital entretient des coopérations avec des établissements universitaires avec le GHU AP-HP Nord – Université Paris Cité, ou de partenariats de disciplines (exemple de la diabétologie de l'Hôpital avec la fédération Lariboisière - Bichat - Hôpital Simone Veil, qui offre un partage de temps médical entre chefs de service de diabétologie de chaque établissement, des RCP inter-établissements ainsi que des staffs universitaires). Le service de diabétologie accueille depuis la fin d'année le Pr Jean-François GAUTIER, PU-PH mis à disposition par l'Hôpital Lariboisière, et le service de médecine interne un Chef de clinique formé à l'AP-HP.

Le GHEM collabore également avec l'Université de Cergy-Pontoise dans le cadre du futur Campus des études de santé, et l'Université Paris-Cité pour renforcer les liens entre formation, recherche et soins.

Recherche

Rattachée à la direction de la stratégie (DSTRAT), l'unité de soutien à la recherche clinique (USRC) est le guichet unique pour l'accompagnement des projets de recherche de l'Hôpital.

L'activité d'investigation clinique s'appuie au quotidien sur un temps médical dédié, ainsi que sur trois attachées de recherche clinique qui épaulent les médecins et les paramédicaux de l'inclusion des patients à l'élaboration des publications. L'équipe a été renforcée en fin d'année 2025 avec le recrutement en fin d'année d'une technicienne d'étude clinique pour la recherche en cancérologie grâce au dispositif TEC EMRC financé par le GIRCI Île de France, à temps partagé avec l'Hôpital NOVO. Celle-ci favorisera le développement de la recherche en oncologie médicale et pour les services de chirurgie dont l'expertise en cancérologie a été reconnue par des autorisations de recours : chirurgie viscérale et digestive et chirurgie gynécologique notamment.

Sur le plan administratif, l'USRC assure le conventionnement avec les structures partenaires et le suivi du circuit de facturation en lien avec la direction des finances.

Basée au sein du Centre de ressources documentaires (CRD) dans les locaux de l'IFSI Françoise Dolto, une documentaliste chargée de la bibliothèque médicale appuie les chercheurs qui souhaitent accéder à des revues ou ouvrages scientifiques, et propose une aide à la recherche bibliographique. Elle assure également la validation des publications auprès du « Portail Système d'information Recherche » (système SIGAPS).

Du point de vue des financements, depuis 2023, l'Hôpital Simone Veil ne reçoit plus de financements « Mission recherche, de référence et d'innovation » (MERRI) liés aux publications, le nombre de publications restant inférieur aux seuils prévus par la réforme du financement de la recherche 2021 (au minimum de 200 publications).

Seul l'accueil d'étudiants externes et internes (étudiants de 4e, 5e et 6e année de médecine ; 4e et 5e année d'odontologie et 5e année de pharmacie) est valorisé. Cet enjeu prioritaire de financement de l'activité de recherche implique à moyen terme de rejoindre un groupement de recherche avec d'autres établissements franciliens afin de se doter d'une masse critique qui permettra de bénéficier des MERRI et de continuer à accompagner la montée en puissance de l'activité d'investigation tout en développant de premiers projets de promotion interne.

Nombre de publications	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de publications <i>Comptabilisation sur la base de l'export SIGAPS sur 4 années.</i> <i>Ex : pour 2025 : publications 2020-2023</i>	75	76/72*	74/66*	66/50*	69/52*	50
Dotation crédits MERRI <i>Somme de 3 enveloppes : Publications, Recherches-inclusions, Enseignement.</i>	560 926 €	461 962 €	336 761 €	187 270 €	403 381 €	384 093 €
Dont enveloppe "Enseignement"	--	165 070 €	86 360 €	187 270 €	332 106 €	321 007 €
Dont enveloppe "recherche" (inclusion / publications)	--	296 892 €	250 401 €	0 €	71 275 €	63 086 €

* Nombre de publications relevées dans SIGAPS / Nombre de publications retenues par le Ministère pour l'attribution de crédits

Cette activité de publication est essentielle et doit être accentuée pour pouvoir atteindre le seuil permettant d'accéder aux financements MERRI dédiés.

L'activité d'inclusion reste dynamique : 2394 patients sont inclus dans les études qui ont été menées dans l'établissement, dont 336 nouveaux patients en 2025.

PROJET MANAGÉRIAL

2025 : UNE ANNÉE DE RAYONNEMENT POUR UN PROJET MANAGÉRIAL TOUJOURS EN ÉVOLUTION

Après huit années d'expérimentations et de consolidation interne, l'année 2025 consacre l'ouverture du projet managérial et sa mise en visibilité au-delà de l'établissement. Arrivé à maturité, l'Hôpital a largement communiqué sur sa démarche, ses inspirations et ses dispositifs, ce qui a conduit à une meilleure appropriation au sein des services et à un rayonnement au-delà de nos murs. Parallèlement, plusieurs nouveautés ont permis de parachever certaines démarches engagées depuis plusieurs années, de mieux mesurer l'impact concret du projet et de déployer de nouveaux leviers...pour toujours mieux soigner et accompagner les patients et les résidents du territoire.

La diffusion du podcast « L'Hôpital en mode Opale » : un levier de rayonnement et de reconnaissance

Diffusé à partir de janvier 2025 à travers quatre épisodes immersifs, dont la sortie a été mise en valeur lors de temps forts (cérémonie des vœux, Journée du Facteur Humain, SantExpo), le podcast « L'Hôpital en mode Opale » a constitué un levier de communication externe avec plus d'une vingtaine de retombées presse et de nombreuses publications relayées sur les réseaux sociaux. Il a permis de rendre visible, en interne comme à l'extérieur, la promesse d'employeur portée par l'établissement et de partager une histoire vraie et positive sur l'hôpital public.

Au fil de l'année, cette démarche de communication a trouvé un écho croissant : l'établissement a été primé (1^{er} Prix des Valeurs Hospitalières de l'ADH, 2^{ème} Prix de l'Impact RH par la FHF et la MGEN, Prix du Podcast Francophone en Santé) et a été invité à tenir un stand lors du Salon SantExpo. En complément, cette visibilité a suscité une trentaine de sollicitations et de rencontres avec des organisations, des équipes et des collectifs souhaitant s'inspirer de la démarche. Elle a contribué à installer durablement le projet managérial dans le paysage des initiatives reconnues au niveau national.

Le lancement du Lab + : une offre de formation complémentaire pour les managers



Dans le prolongement du Lab des Managers, le « Lab + » a été lancé en 2025 pour répondre aux attentes de managers expérimentés, exprimées lors des Universités d'Automne 2024. Proposés sous forme de modules courts, sur une demi-journée ou une journée, ces formats permettent de travailler des sujets ciblés, directement en lien avec les remontées et les besoins des managers. 3 modules ont été proposés sur fin 2025-janvier 2026 : « Ambassadeurs et responsables », « La gestion des personnalités dites difficiles », « Les fondamentaux du Lab des Managers ».

Le Baromètre de la symétrie des attentions : mieux mesurer l'impact du projet

L'établissement a diffusé 2025 un nouvel outil de mesure d'impact : le « Baromètre de la symétrie des attentions ». Déployé en juin et juillet, il repose sur une enquête croisée associant patients, professionnels, managers et gouvernance. Plus de 850 patients, près de 300 professionnels, 45 managers ainsi que les membres du Directoire et de l'équipe de direction ont participé à cette démarche. L'analyse des résultats et des verbatims, réalisée à partir d'un référentiel structuré en 11 dimensions, permet de disposer d'une lecture partagée de l'expérience vécue à l'Hôpital.

Les résultats confirment un haut niveau de satisfaction patient, avec 73 % des patients se déclarant satisfaits de leur prise en charge. Ils mettent néanmoins en évidence un écart de perception significatif : les professionnels sous-estiment cette satisfaction de 32 points. Cet enseignement a conduit à des évolutions dès le dernier trimestre 2025.

Le baromètre met en lumière plusieurs points forts : le savoir-vivre et le comportement des équipes, leur capacité d'adaptation, leur autonomie et leur sens de l'initiative, ainsi qu'une politique de formation reconnue. La qualité de la relation avec les managers de proximité et le niveau de confiance au sein des équipes ressortent également de manière marquée.

Plusieurs axes de progrès ont été identifiés : renforcer la relation de confiance au-delà du service, développer les pratiques de feedback et de reconnaissance, approfondir le travail sur le sens et les valeurs, mieux articuler humain et numérique, rendre plus lisibles les engagements de développement durable et renforcer les coopérations entre métiers et entre services. Ces résultats ont été partagés au sein des instances (Directoire élargi, CDU) et des espaces managériaux. Ils alimentent les travaux engagés en 2026.

Les Universités d'Automne du Management 2025 : un espace de co-construction élargi

La deuxième édition des Universités d'Automne du Management a réuni le 12 novembre 2025 près de 80 participants, dont des professionnels non-managers, une représentante des usagers et des patients partenaires. Un comité d'organisation composé de managers et de non-managers avait défini la question du jour : comment la diffusion du pouvoir d'agir peut-elle transformer l'expérience patient ?

En complément, l'établissement a expérimenté un nouveau format d'intelligence collective : le « forum ouvert », une journée d'ateliers sans ordre du jour prédéfini. Les participants sont invités, en début de journée, à proposer spontanément les thèmes qu'ils souhaitent explorer répondant à la question du jour. Ce format repose sur deux espaces complémentaires : la « place du marché », qui regroupe l'ensemble des ateliers proposés, et le « grand journal », qui centralise les contributions produites au fil de la journée. Il s'appuie également sur cinq principes structurants : les personnes présentes sont les bonnes ; ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver ; ça commence quand ça commence ; quand c'est fini, c'est fini ; enfin, la « loi de mobilité », qui invite chacun à changer d'atelier s'il n'est ni en train d'apprendre ni de contribuer.

Lors de ces universités, onze projets ont été identifiés et couvrent des dimensions complémentaires de l'expérience patient et du fonctionnement des équipes. Plusieurs initiatives portent directement sur l'amélioration du parcours patient, avec des actions visant à faciliter l'accueil et l'orientation à l'hôpital (signalétique, accès), à mieux préparer les sorties ou encore à structurer un guide de l'expérience patient co-construit avec les représentants des usagers. D'autres projets s'attachent à renforcer la place du patient et de ses proches, à travers la co-construction soignants/soignés, la création d'une charte de l'accompagnant ou encore le développement d'outils d'écoute fine de la voix du patient.

Plusieurs projets ciblent également les pratiques professionnelles et managériales, avec la promotion de la bienveillance, le développement de la coresponsabilité et de l'esprit d'équipe, la clarification du pouvoir d'agir des professionnels via des outils dédiés, ou encore la production de capsules vidéo pour diffuser ces pratiques. Enfin, certains projets visent à structurer des dynamiques collectives dans la durée, notamment à travers des temps d'échanges interprofessionnels ou l'implication des étudiants dans la prise en charge.



Le déploiement du Directoire ouvert et la réactualisation du projet médical vivant

L'année 2025 marque également une année pleine de fonctionnement du « Directoire ouvert ». Désormais, les professionnels notamment médicaux viennent directement présenter leurs projets devant le Directoire, dans le cadre du projet médical vivant. Cette dynamique a permis de réaliser une actualisation du projet médical et plus globalement du projet d'établissement avec une vision pour la période 2025-2028.

2026 : aller au bout de la transformation, jusqu'au dernier mètre

Après une année 2025 marquée par la reconnaissance du projet et un temps de bilan, l'enjeu pour 2026 est désormais de le faire vivre concrètement dans le quotidien des équipes, jusqu'au lit du patient, en poursuivant la démarche fondée sur la symétrie des attentions.

Cela passe par des outils de mesure plus fins de l'expérience patient, comme la plateforme « Merci Docteur » ou la dématérialisation et la personnalisation du questionnaire de satisfaction usagers, pour mieux comprendre et suivre l'expérience patient dans les services.

L'enjeu des prochaines années est que le projet porté depuis près de dix ans se traduise par des effets perceptibles dans les pratiques au bénéfice des professionnels comme des patients.





HÔPITAL SIMONE VEIL **AU NOM DE L'ENGAGEMENT**

Hôpital Simone Veil

14 Rue de Saint-Prix - 95 600 Eaubonne

01 34 06 60 00

www.hopital-simoneveil.fr

