

Communiqué ADH

RÉFORME HOSPITALIÈRE ET GHT :

Sortir des mauvais réflexes, moderniser le management, soutenir les responsables et faire – enfin – confiance aux acteurs !

Paris – 8 mars 2016. Au cours du long processus préparatoire de la loi de modernisation de notre système de santé, l'Association des Directrices et des Directeurs d'Hôpital (ADH) a toujours soutenu les coopérations territoriales et la stratégie de groupe, qui sont les piliers d'un service public hospitalier dynamique, efficace, durable et capable de répondre aux besoins et aux attentes des patients. Mais l'Association a aussi toujours relayé et rappelé les interrogations, voire les inquiétudes, que la création des GHT suscitait parmi les dirigeants et les responsables hospitaliers. A ce jour, ces interrogations demeurent malheureusement sans réponse. L'ADH appelle donc à nouveau les pouvoirs publics à anticiper les situations individuelles, à tenir compte avec attention des acteurs impactés par les changements à venir et à développer un management réellement modernisé du corps des directeurs d'hôpital.

Ne soyons ni sourds ni aveugles ! Dans le monde d'aujourd'hui, quel établissement, quelle structure publique ou privée, quelle entreprise se risquerait à engager une réforme majeure sans se préoccuper du sort de ceux qui la pilotent ? **Les GHT fonctionneront si leur mise en place se fonde sur un engagement sans faille des acteurs majeurs de la gouvernance, au premier rang desquels se trouvent naturellement les directeurs d'hôpital, les cadres dirigeants et les responsables médicaux.** Pas plus qu'on ne peut gérer le management hospitalier comme une pyramide administrative, **on ne peut conduire la création des GHT de loin : on la réussira – ou non – sur le terrain, au contact des personnels, des élus et des usagers, par l'engagement de celles et ceux qui y assument les responsabilités.**

Dirigeants et responsables médicaux sont en première ligne, avec l'appui de l'encadrement et des personnels. La loi, qui s'inquiète à juste titre de la place des usagers ou de la reconnaissance de certaines professions, reste muette sur ce dernier point. **Depuis près de deux ans, l'ADH alerte les pouvoirs publics et leur demande d'anticiper les situations individuelles et d'accorder une attention réelle aux porteurs des changements.** La récente enquête « Evolution et transformation du métier DH »¹ menée par l'Association souligne les inquiétudes réelles des cadres dirigeants dans les réformes en cours et démontre que le rôle des dirigeants hospitaliers, leurs propositions, leurs attentes légitimes ne sont pas suffisamment entendues. **L'ADH appelle donc le ministère, le CNG et les ARS à veiller à la place et au devenir de chacun dans les nouvelles organisations, à mettre en œuvre une démarche participative et ambitieuse pour accompagner les situations individuelles et demande un management réellement modernisé du corps.** Elle appelle également à un soutien accru aux présidents de CME et aux responsables médicaux et soignants, acteurs majeurs des projets médicaux de territoire.

¹ Résultats complets de l'enquête « Evolution et transformation du métier DH » disponibles sur : <http://www.adh-asso.org/spip.php?article651>

L'ADH a également suggéré aux différentes structures représentatives de se concerter sur une plateforme de propositions, concrètes et volontaristes, afin de porter d'une voix commune les attentes des dirigeants hospitaliers.

Les hôpitaux, leurs dirigeants, leurs gouvernances, leurs équipes, réalisent des efforts considérables depuis des années pour rénover leurs organisations, développer leurs compétences, soutenir l'innovation médicale et améliorer leur performance médico-économique. Ces efforts ne sont évidemment pas sans limite et l'engagement des communautés professionnelles dans la nouvelle dimension territoriale sera d'autant plus efficace si les responsables hospitaliers peuvent les conduire avec le soutien durable des pouvoirs publics. **Malheureusement, à ce jour, force est de constater que l'aspect humain et individuel n'est absolument pas pris en compte dans le texte de loi et le projet de décret relatif aux GHT. Or cette interrogation légitime doit être abordée sans délai. Les questions statutaires et relationnelles doivent être traitées de façon claire, afin de soutenir le processus de coopération sans entretenir les inquiétudes.**

Des solutions existent, elles sont relativement simples, elles ne doivent plus attendre. L'Association propose 5 pistes d'actions prioritaires présentées dans le document joint, à étudier sans délai : la mise en place d'un dispositif de coaching ou d'accompagnement d'équipes, la création d'une cellule d'écoute anonymisée et de groupes d'appui sur le terrain, la révision des conditions statutaires de qualification des emplois de direction, la révision des profils d'emplois afin de mieux valoriser les exercices multisites et enfin l'évolution des modèles relationnels et du management entre hôpitaux et autorités sanitaires.

Afin de donner le maximum d'écho aux attentes légitimes de la profession, l'ADH est enfin favorable à **une concertation de l'ensemble des instances représentant les directrices et les directeurs d'hôpital**. L'objectif essentiel est **d'élaborer un protocole de propositions communes, concrètes et volontaristes**, relatives à la gestion des situations individuelles et collectives dans le processus de création des GHT, de préciser les exigences des DH, les conditions de réussite de la réforme territoriale et de faire des propositions dont tireraient bénéfice tout autant la coopération interhospitalière que la profession.



La préoccupation de l'ADH, par ces propositions présentées ci-joint à titre d'exemples, est centrée sur la modernisation du pilotage hospitalier et sur la bonne gestion, en amont, des situations individuelles car elles conditionneront l'efficacité de la réforme.

En cherchant à soutenir le mieux possible nos collègues et à donner un cadre satisfaisant à leur implication dans une réforme importante, qui modifie leurs conditions d'exercice professionnel, l'Association souhaite contribuer à la valorisation des métiers de direction, mais aussi à la reconnaissance des fonctions de responsabilité exercées en commun par les cadres dirigeants et les médecins dans les établissements.

Le Président, le Bureau national et le Conseil d'administration de l'ADH