

Les responsables nationaux et régionaux de l'Association des directrices et directeurs d'hôpital (ADH) ont tenu leur séminaire stratégique les 11 et 12 septembre au Centre national de la Fédération française de rugby, à Marcoussis.

Dans ce temple du jeu collectif, la nouvelle équipe ADH, issue des élections nationales 2015, a défini ses orientations stratégiques pour la mandature 2015-2018. Il s'agissait aussi de renforcer encore davantage les liens entre les membres de l'Association, au travail comme... sur le terrain !

Marcoussis III - Une équipe renforcée, un ancrage dans l'actualité, une volonté

Une séance de rugby animée par un entraîneur FFR a permis aux vingt-cinq élus de mettre en pratique quelques valeurs bien connues du Rugby et de l'ADH : engagement, coopération, respect, solidarité, convivialité, courage, inventivité et sens de l'effort... Et même si la victoire n'est pas garantie, l'important, c'est d'avancer!

À travers ce dossier, l'ADH a souhaité partager avec vous les réflexions issues du séminaire du conseil d'administration, qui ont permis de dégager des orientations stratégiques et politiques ainsi qu'un premier plan d'actions, pour renforcer encore la promotion et la défense du métier de directeur d'hôpital.

Dossier
coordonné par
Vincent VAUCHEL
Rédacteur en chef

Rédigé par
Hélène DE BONNIÈRES
Vincent HIRSCH
EDH promotion
Denis-Mukwege



une action collégiale, de service et de soutien aux hospitaliers

Partie I - Orientations stratégiques Enjeux, stratégie et organisation

Au cours des dix dernières années, l'ADH a eu la chance de bénéficier du large soutien des collègues, qui adhèrent en nombre croissant à l'Association. Elle a pu ainsi accroître sa représentativité, renforcer sa légitimité auprès de ses partenaires ainsi que des pouvoirs publics, favoriser ainsi une vision moderne et positive du métier de dirigeant hospitalier. Afin de prolonger cette dynamique, les membres du conseil d'administration de l'ADH ont mis à profit le séminaire pour définir la ligne stratégique de l'Association pour les quatre ans à venir. Après de riches débats, plusieurs orientations ont été définies.

Poursuivre la ligne de conduite de l'ADH, basée sur des valeurs fortes

L'ADH n'a jamais soutenu une vision défensive, immobiliste, corporatiste ou conservatrice du métier de dirigeant hospitalier. Ses responsables considèrent que leur mission est de promouvoir la recherche d'excellence et d'efficacité, le haut niveau de compétence associé aux responsabilités croissantes des directeurs, dans une vision partenariale et le respect des valeurs citoyennes et démocratiques. Les directeurs d'hôpital sont porteurs de cette dynamique, qu'ils entraînent avec l'ensemble des acteurs hospitaliers. En interne, dans un souci de synergie forte avec les équipes médicales et en externe, avec les différents acteurs du territoire et les représentants institutionnels. Lors du séminaire, la nouvelle équipe a ainsi réaffirmé la volonté d'ancrer son action dans des valeurs fortes: la solidarité, l'ouverture, le professionnalisme, la convivialité, la modernité, l'intégrité et la réactivité.

Renforcer l'organisation collégiale et consultative de l'Association

Les DH constituent une communauté professionnelle vaste et plurielle, dont l'ADH tient à assurer la représentativité dans toute sa diversité. Dans cette perspective, le conseil d'administration a choisi de favoriser encore un mode de fonctionnement collégial, fondé sur la participation active de chacun de ses membres. Ainsi, le réseau des responsables fonctionnels a été élargi, impliquant l'ensemble des élus de l'Association (voir organigramme en p. 18). Le rôle des vice-présidents, des secrétaires généraux et des trésoriers nationaux, en appui du président, a été renforcé. Par ailleurs, afin d'élargir le champ d'action de l'Association et de développer encore les liens avec ses adhérents, plusieurs responsabilités fonctionnelles supplémentaires ont été créées. **Thierry Lugbull** prendra ainsi en charge le dossier de la prévention des risques psychosociaux, **Elisabeth Calmon** celui de l'articulation avec le sanitaire et le médico-social, **Céline Limouzy** apportera son soutien

aux journées nationales et aux formations régionales de l'Association, **Olivier Bossard** sera chargé des relations avec la filière DH de l'EHESP et **Hélène De Roo-Bellet** sera chargée de développer le réseau des jeunes collègues. Un responsable fonctionnel « Réseau des retraités » sera par ailleurs prochainement désigné, pour fédérer les directeurs d'hôpital honoraires, dont l'expertise doit être mise au profit des jeunes générations, des actions de convivialité locales ou encore des missions à l'étranger.

Pour que ses positions soient le plus représentatives possible des attentes de la profession, l'Association veillera, lors

de ce mandat 2015-2018, à interroger les collègues régulièrement, comme elle l'a récemment fait dans le cadre de l'enquête « État des lieux de l'égalité à l'hôpital public », dont les résultats seront présentés prochainement et feront l'objet d'un dossier dans le prochain numéro du JADH. Elle invitera ses adhérents à participer concrètement à ses actions, via la mise en place de groupes de travail ouverts, et à s'impliquer au sein des délégations régionales. « L'ADH a besoin de l'implication de tous les collègues pour être utile et entendue », a précisé Frédéric Boiron, président de l'ADH.





Accompagner les évolutions du métier et du champ hospitalier

Dans la période de mutations importantes qui s'annonce, l'ADH aura à cœur d'anticiper et de s'emparer des sujets émergents, afin de participer utilement aux évolutions, de veiller aux conditions nécessaires et au respect des acteurs, en accompagnant les transformations du métier et du champ hospitalier.

Lors du séminaire, le conseil d'administration a souhaité thématiser les quatre vice-présidences de la mandature 2015-2018, en veillant à embrasser l'ensemble des problématiques de l'hôpital, de la gouvernance, des métiers de direction. Les vice-présidents élus en mai 2015 auront ainsi la charge des dossiers suivants :

- **Sophie Beaupère :** « Évolution du modèle économique hospitalier » ;

- **Florence Arnoux :** « Évolution et transformation du métier » ;

- **Christine Girier-Diebolt :** « Éthique et valeurs professionnelles » ;

- **Vincent Prévotau :** « Évolution des territoires, des organisations hospitalières et de la gouvernance ».

L'implication de tous les représentants de l'ADH devra permettre de maintenir la qualité des productions de l'Association et sa visibilité en externe auprès de l'ensemble des professionnels et des partenaires institutionnels, aux niveaux national (pouvoirs publics, fédérations) et international.

Les relations avec l'EHESP et les grandes écoles seront également au cœur de la dynamique de l'Association, qui entend envisager l'avenir avec les jeunes générations qui constituent les futurs décideurs hospitaliers.

Ces orientations devront trouver leur expression au travers des actions portées par les membres de l'Association et de son conseil d'administration, aux niveaux national et régional. ●



Organisation des délégations régionales dans le cadre du nouveau découpage administratif

Face aux réformes administratives en cours, l'ADH doit aujourd'hui envisager une évolution de son ancrage territorial. Fortement impliquée au niveau régional grâce à ses délégations, elle anticipe le nouveau découpage territorial. Les remontées du terrain émanant des délégués régionaux ont souligné le nécessaire équilibre entre « simplification administrative » et maintien d'un lien de proximité.

Ce seront donc treize délégations qui assureront le maillage territorial, chaque délégation conservant une large autonomie dans son organisation locale et son action quotidienne. Les délégations auront jusqu'à fin avril 2016 pour formuler leurs propositions relatives à l'organisation de la proximité, qui sera validée lors d'une réunion du conseil d'administration de l'Association.

La présence de l'Association pour l'ensemble des collègues sera pleinement assurée par le travail de terrain des délégués régionaux, entre autres grâce à l'accueil des nouveaux arrivants et l'organisation de formations professionnelles.



Bureau



PRÉSIDENT
Frédéric BOIRON



VICE-PRÉSIDENTS
Florence ARNOUX
Évolution et transformation du métier



Sophie BEAUPERE
Évolution
du modèle économique hospitalier



Christine GIRIER-DIEBOLT
Éthique et valeurs professionnelles



Vincent PRÉVOTEAU
Évolution des territoires,
des organisations hospitalières
et de la gouvernance



SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
Patrick LAMBERT



**SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
ADJOINTE**
Doris GILLIG



TRÉSORIER NATIONAL
Fabien VERDIER



**TRÉSORIER NATIONAL
ADJOINT**
Guillaume CARO

Organigramme mandature

RESPONSABLES FONCTIONNELS



**RELATIONS
INTERNATIONALES**
Pascal GAREL
avec Doris GILLIG



**CELLULE RÉFLEXIONS
ET POSITIONS DE L'ADH**
Christophe GOT



**RELATIONS
AVEC LA CNDCH**
Zaynab RIET



**RELATIONS AVEC
LES GRANDES ÉCOLES**
Également en charge
des relations avec la FHF
Cédric ARCOS



**RELATIONS
AVEC L'AP-HP**
Pascal DE WILDE



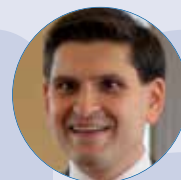
**PRÉVENTION DES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX**
Thierry LUGBULL



**ARTICULATION
SANITAIRE/MÉDICO-SOCIAL**
Elisabeth CALMON



**RELATIONS
AVEC LA CNDGCHU**



**RÉSEAU DES COLLÈGUES
EN DISPONIBILITÉ,
DÉTACHEMENT, À DISPOSITION**
Alain SLAMA



**COLLÈGUES
EN DIFFICULTÉ**
Jean-Luc CHASSANIOL



**SOUTIEN JOURNÉES
NATIONALES ET RÉGIONALES**
Céline LIMOUZY



**RELATIONS
AVEC LA FILIÈRE EDH**
Olivier BOSSARD



REVUE JADH
Vincent VAUCHEL
avec Morgane LE GALL



ANNUAIRE
Guillaume PRADALIÉ



**RÉSEAU
DES JEUNES COLLÈGUES**
Hélène DE ROO-BELLET



RÉSEAU DES RETRAITÉS
(désignation en cours)

2015-2018

DÉLÉGATIONS RÉGIONALES

régions



ALSACE
Mélanie VIATOUX



HAUTE-NORMANDIE
Vincent MANGOT



AQUITAINE
Julien ROSSIGNOL



ÎLE-DE-FRANCE
Delphine LUX



BASSE-NORMANDIE
Nicolas VILAIN



**LIMOUSIN
POITOU-CHARENTES**
Françoise DUMONT



**BOURGOGNE
FRANCHE-COMTÉ**
Bertrand JEANMOUGIN



LORRAINE
Mathieu ROCHER



CENTRE
Florent FOUCARD



MIDI-PYRÉNÉES
Perrine CAINNE



GUADELOUPE
Patrice LECOMTE



NORD-PAS-DE-CALAIS
Sophie DELMOTTE

SECTION EDH



PROMOTION 2014-2016
Jean-François AGULHON



PROMOTION 2015-2016
Yannick LE GUILLOU



OCÉAN INDIEN
Gaëlle SAUNIER-DUFOUR



PACA
Caroline CHASSIN



PAYS DE LA LOIRE
Céline LAGRAIS



PICARDIE
Catherine CREUZET



RHÔNES-ALPES
Anne-Marie FABRETTI

Partie II

Positionnements politiques

L'ADH a toujours affirmé ses positions engagées sur des sujets transversaux et de fond, et elle n'hésite pas à se saisir des nouveaux débats.

L'ADH se veut ainsi force de réflexion et de propositions sur les grands sujets hospitaliers. Elle travaille par exemple de longue date sur les enjeux du pilotage médico-administratif de l'hôpital et des relations qui unissent les directeurs à l'ensemble des autres professionnels, notamment le corps médical. L'ADH soutient ainsi une gouvernance équilibrée, fruit d'une coopération confiante et étroite entre la direction et les responsables médicaux et soignants, et croit au principe selon lequel pouvoir et responsabilité sont liés à l'hôpital : une compétence d'arbitrage, de représentation ou de nomination doit être liée à la responsabilité personnelle qui en découle. Pour l'Association, l'équilibre trouvé par la loi HPST doit être maintenu. L'ADH demande au gouvernement de prendre toutes les précautions nécessaires pour

préserver une gouvernance équilibrée, garantissant la juste répartition des pouvoirs en fonction des responsabilités et des risques assumés par chacun, traduisant la reconnaissance légitime des professions de santé, et permettant également aux directeurs de continuer à assurer le pilotage de leurs établissements en bonne entente avec les communautés professionnelles qu'ils coordonnent.

L'Association s'engage également, aux côtés des fédérations, sur des enjeux plus techniques, relatifs par exemple aux thématiques de gestion de la dette et d'investissements structurants dans les nouvelles coopérations territoriales. L'ADH, qui a transmis ses positions sur le sujet de la gestion de la dette hospitalière lors de

son audition par la Mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale (MECSS) de l'Assemblée nationale en janvier dernier, continuera de porter cette thématique au sein du groupe thématique « Évolution du modèle économique hospitalier ».

L'Association s'engage et se positionne sur les sujets émergents

L'évolution du métier et la place de l'hôpital dans les parcours de soins ont ainsi été débattues lors du séminaire. Le métier de directeur est aujourd'hui confronté à un renouveau des enjeux de gestion du corps, à la fois à travers la question de la fusion des corps DH/D3S et de la réorganisation territoriale, induit par la mise en œuvre des groupements hospitaliers de territoire, qui impose de repenser l'organisation locale des établissements de santé et les modes de management. Les débats intervenus lors de la deuxième session de travail du séminaire ont permis de faire ressortir, concernant la thématique « Coopération territoriale », les axes de réflexion suivants :

- relations avec les élus et les médecins ;
- place du privé ;





Enquête « Avenir du métier DH »

Après le tournant de la T2A, les pouvoirs publics et les tutelles engagent aujourd'hui le monde hospitalier, avec les GHT, dans un « tournant territorial ». Ainsi, le nombre d'hôpitaux pourrait passer de près de 900 à quelque 150 GHT, avec des conséquences directes sur le métier de directeur d'hôpital et sur la gestion interne des établissements publics de santé.

L'ADH, en tant qu'organisation professionnelle, entend relayer les espoirs et les appréhensions suscités par le tournant territorial parmi ses membres. L'ADH interrogera ainsi prochainement la profession par l'intermédiaire d'une enquête relative à l'avenir du métier de DH, intégrant un volet sur les GHT. Dépassant les murs de l'hôpital, l'ADH souhaite aussi adopter une démarche proactive pour intégrer ces évolutions dans une réflexion professionnelle large. Il conviendra en particulier de se nourrir des exemples des pays étrangers qui ont su accomplir cette transformation (Québec, Royaume-Uni...) et associer la réflexion à celle sur la simplification administrative. Ainsi, lors du séminaire, les membres du conseil d'administration présents ont souligné l'intérêt de veiller à la suppression de certains étages administratifs inutiles et de se pencher sur la nécessaire adaptation des outils juridiques dont disposent les directeurs. En tout état de cause, l'ADH, en lien avec ses partenaires institutionnels, souhaite s'impliquer fortement dans cette réforme.

Les GHT permettent de se projeter dans une dynamique positive, qui doit aller de pair avec une réflexion sur l'autonomie des établissements et les devenir individuels des directeurs. En juin dernier, l'ADH a transmis à la mission portée par Jacqueline Hubert et Frédéric Martineau, relative à la mise en œuvre des GHT, des propositions pour une mise en place efficiente, dans le respect des dirigeants et des responsables hospitaliers. Elle suivra avec attention ce dossier, pour que la réforme territoriale permette d'améliorer le parcours patient et d'adapter l'offre de soins aux réalités régionales et aux besoins de la population, de renforcer l'efficacité et l'attractivité des hôpitaux, tout en offrant aux dirigeants et responsables hospitaliers les garanties nécessaires au bon pilotage de leurs établissements.

L'ADH a par ailleurs pris acte de la réévaluation de la place de l'hôpital dans le système de santé et souhaite s'inscrire dans les évolutions en cours en allant au-devant des évolutions des modes de prise en charge :

continuité des parcours de soin sur les territoires, articulation avec la médecine de ville, développement de l'ambulatoire et de l'hospitalisation à domicile sont autant de sujets portés par l'Association. Dans ce cadre, l'ADH a mis en place en juin dernier un groupe de travail avec l'Association des directeurs des caisses d'assurance maladie (Adcam) pour élaborer une contribution commune sur le développement de la chirurgie ambulatoire. ●

- réflexion autour des filières de prise en charge et de la réorganisation de l'ensemble de la chaîne de soins.

Pour préparer le tournant territorial, une première action portée par la vice-présidence « Évolution et transformation du métier » sera de diffuser à l'échelle nationale un questionnaire sur l'avenir du métier (voir focus ci-contre). Les résultats permettront ainsi d'établir un premier état des lieux puis des recommandations, à adresser aux pouvoirs publics, aux partenaires, au CNG, à l'EHESP et à l'ensemble des parties prenantes.

Partie III

Vie associative

Pendant la troisième séquence du séminaire, l'ADH s'est penchée sur sa stratégie interne : la pérennité de son modèle économique, sa politique de partenariat, son offre de formation, les points de soutien à

apporter aux délégations régionales et enfin les services aux adhérents. Forte du succès de la formation « Gestion du risque judiciaire » mise en place en 2013 et suscitant un vif intérêt parmi les collègues, l'Association souhaite

aujourd'hui renouveler l'expérience, en développant une nouvelle formation clés en main, correspondant aux attentes des professionnels sur le terrain. Un module de formation «Média-training et communication de crise» est ainsi à l'étude dans ce cadre. Les services proposés aux adhérents ont également été discutés: annuaire des DH publié annuellement, accès personnalisé à l'annuaire en ligne, avec possibilité de détailler son parcours et renseigner ses compétences, protection juridique GMF, *hotline* avocats et assistance psychologique 24h/24, 7j/7j, conseil de proximité pour les collègues



en difficulté, réseaux local et régional d'élus de l'Association, abonnement à la revue *JADH*, appels à participation à des groupes de travail. Il a ainsi été envisagé d'élargir les services proposés, en offrant par exemple un accès privilégié à l'information concernant l'emploi et des services additionnels sur cette thématique.

Enfin, les représentants ADH ont évalué les opportunités de développement sur Internet et discuté des actions ciblées à mettre en place:

- création d'un groupe de travail «Communication et nouveaux vecteurs», visant à développer la stratégie digitale de l'Association, pour davantage correspondre au nouveau visage de la profession: plus jeune et plus connectée;

Analyse

L'ADH sous l'œil attentif et critique de la nouvelle génération

Pour la troisième édition du séminaire, le conseil d'administration a donné la parole à deux EDH, Hélène de Bonnières et Vincent Hirsch (promotion 53).



Objectif: soumettre les travaux du CA au regard critique de la nouvelle génération. Pendant les trois séances, ce duo de choc a enrichi les débats, proposé des remarques pertinentes, parfois piquantes, toujours bienveillantes et utiles, enrichissantes pour les «aînés» de l'Association.

Pour les jeunes qui entrent à l'EHESP, choisir le métier de DH, c'est ouvrir un vaste champ de possibles, et non s'enfermer dans une vision unique. Les nouvelles générations ne choisissent pas ce métier pour suivre un chemin tracé ou inéluctable. Elles veulent multiplier

les expériences, développer une large palette de compétences, au sein de l'hôpital comme hors les murs, voir d'autres métiers et d'autres secteurs. Elles sont optimistes et engagées, attachées aux valeurs fortes que représente le monde de la santé. Elles croient au travail en bonne collaboration avec les autres métiers hospitaliers, sans exclusive. Pour l'ADH, cela conforte son choix de donner toujours plus de place aux expériences et aux regards extérieurs, de valoriser les profils personnels, de montrer la variété des trajectoires au sein de la profession et la grande diversité des options de carrière qui s'offrent à nos collègues, à l'hôpital mais aussi dans beaucoup d'autres domaines.

Réflexions

«Ce n'est pas un hasard si c'est à Marcoussis que le conseil d'administration de l'ADH s'était donné rendez-vous un joli week-end de septembre, car c'est une équipe solide et motivée qui s'est alors constituée pour les quatre années à venir.

Ayant à cœur d'intégrer toujours plus de nouveaux joueurs, de promouvoir la



- développement des actions à destination des collègues en détachement, dont l'Association valorise déjà dans le JADH les parcours en dehors de l'hôpital;
- nomination d'un responsable « retraités », afin de valoriser et de coordonner le réseau de ces collègues, dont l'expérience doit être mise au profit des jeunes générations, des actions de convivialité locales, des missions à l'étranger. ●

transmission des valeurs qu'elle porte, elle se prépare activement pour les défis à venir. Dans un monde qui change, l'Association a montré qu'elle était particulièrement réceptive aux attentes des nouvelles générations : mobilité et ouverture, sur d'autres professions ou à l'international, sont appréhendées comme des sources d'enrichissement pour l'exercice de notre métier. » (Hélène de Bonnières)

« Les jeunes générations doivent intégrer les évolutions du métier et perçoivent le tournant territorial comme une chance. Les opportunités nouvelles qui découlent peuvent être anticipées, et l'École a pleinement son rôle à jouer. La formation des EDH devra donc prendre en compte les nouveaux enjeux territoriaux, et nous donner les outils nécessaires pour dissiper le flou actuel des recompositions. » (Vincent Hirsch) ●



Partenariat

Le séminaire ADH, organisé grâce au soutien de notre partenaire historique, la GMF

Première mutuelle « incendie, accidents et risques divers » (IARD) de la fonction publique, la GMF a depuis quinze ans mis en place une véritable politique partenariale avec l'ensemble des acteurs majeurs de l'hôpital public.

L'ADH fait bien évidemment partie de ses partenaires, et c'est lors des Journées nationales de l'ADH, au Parc floral, que la GMF et l'Association renouvellent chaque année leur convention de partenariat.

Au-delà du soutien habituel, la GMF, via ses deux chefs de marché hospitalier, Cécile Gérard-Pastant (nouvellement arrivée) et Patrick Bain, que beaucoup d'entre vous connaissent bien, ont invité cette année le conseil d'administration de l'Association au Centre national de la Fédération française de rugby à Marcoussis.

Nos deux hôtes n'ont pas manqué de rappeler les orientations de la GMF sur le secteur hospitalier public, avec deux axes principaux :

- des actions d'information sur l'offre dédiée aux agents hospitaliers publics, mises régulièrement en place à l'entrée des selfs de nos hôpitaux;
- des actions de sensibilisation sur le risque routier, avec la mise à disposition d'un simulateur de conduite animé par les collaborateurs GMF.

Ces animations, entrant dans le cadre de la formation des personnels de santé, sont gratuites et peuvent contribuer à une meilleure sensibilisation des personnels de santé au risque routier.



Si vous êtes intéressés par ce type d'action et souhaitez en savoir davantage, contactez Cécile Gérard-Pastant par e-mail: cgerardpastant@gmf.fr