

Rapport d'activité ADH 2020-2022

Document présenté le 09 décembre 2022

Rapport d'activité ADH 2020-2021

1^{ère} partie / l'ADH, au service de la profession des Directrices et Directeurs d'Hôpital

1. Vie associative

1.1. Vie nationale

1.2. Vie régionale

1.3. Trésorerie nationale : rapport disponible sur demande

1.4. Communication & Affaires générales

1.4/A Productions éditoriales

1.4/B Journées ADH

1.4/C Autres événements nationaux

1.4/D Divers Partenariats

1.5. Activités internationales

1.5/A AEDH

1.5/B Partenariats bilatéraux

1.5/C Réseau & vivier de compétences internationales

2. Développement et soutien professionnels

2.1. Accompagnement des élèves-directeurs

2.2. Soutien aux collègues en difficulté

2^{ème} partie / L'ADH, porteuse d'idées et d'actions novatrices au service du management hospitalier

1. Force de proposition dans les réformes hospitalières

1.1 Vice-présidence « Organisation territoriale de l'offre de soins »

1.2 Vice-présidence « Ethique et valeurs professionnelles »

1.3 Vice-présidence « Métier, gouvernance hospitalière et responsabilité populationnelle »

1.4 Vice-présidence « Management et qualité de vie au travail »

2. Implication dans la politique et les activités de l'EHESP

2.1. Participation au Conseil d'administration

2.2. Pour un IDM innovant

1^{ère} partie / l'ADH, au service de la profession des Directrices et Directeurs d'Hôpital

I. Vie associative

I.1. Vie nationale

La période 2020-2022 a connu un contexte particulier, bousculant les activités de l'association. Cependant, cette période a pu s'inscrire, malgré la crise, dans la continuité des années précédentes en prenant part à des **sujets d'envergure nationale**, tels que la politique hospitalière et l'accompagnement des réformes. Régulièrement consultée par les pouvoirs publics, l'ADH a démontré **sa réactivité et sa capacité à produire des propositions représentatives** des attentes et des positions du corps des directeurs d'hôpital. Le nombre accru de sollicitations (cf. liste des RDV institutionnels 2020-2022 en annexe) souligne que l'ADH est pleinement reconnue comme un interlocuteur du corps des DH (environ 1000 adhérents en fin d'année 2022) et en matière de réflexion sur l'évolution de l'hôpital public et du système de santé.

Cette reconnaissance est le fruit d'un travail de longue haleine, initié par Jean-Luc Chassaniol, poursuivi par Frédéric Boiron durant ses deux mandatures (2011-2019), et actuellement par Vincent PrévotEAU, en cours de mandat, avec le précieux soutien du bureau, du Conseil d'administration de l'Association ainsi que des délégations régionales dynamiques. Réuni physiquement 3 à 4 fois par an et régulièrement consulté par voie électronique, le CA est destinataire également d'une veille d'actualités permettant de développer la réactivité de l'ADH sur des sujets de préoccupation pour la profession. L'équipe rapprochée du Bureau se réunit, quant à elle, sous forme de visioconférence bihebdomadairement, et suit avec attention les dossiers courants.

La politique et les axes stratégiques de la mandature en cours 2019-2022 ont été définis lors du séminaire du CA en 2019, se déclinant en 4 chantiers prioritaires :

Axe 1 : Organisation territoriale de l'offre de soins

Axe 2 : Métier, gouvernance hospitalière et responsabilité populationnelle

Axe 3 : Management et qualité de vie au travail

Axe 4 : Ethique et valeurs

Pour que ses positions soient les plus représentatives possibles des attentes de la profession, l'association veille à interroger les collègues régulièrement, comme elle l'a fait au cours de différentes enquêtes, notamment en 2020 avec une enquête sur le Ségur de la santé, et plus récemment en 2022, lors de l'élection présidentielle. Elle invite également ses adhérents à participer concrètement à ses actions, via la mise en place de groupes de travail ouverts (nationaux et régionaux), et à s'impliquer au sein des délégations régionales.

Les années 2020-2022 ont été fortement marquées par la crise Covid et une période d'« hôpital bashing » et de « directeur bashing ». L'association s'est largement exprimée sur cette ambiance médiatique. L'ADH est consciente des grandes contraintes du système de santé mais elle rejette la vision négative véhiculée tant sur l'hôpital public que sur les directrices et directeurs d'hôpital.

Liste des séances du CA

2020 : 07/02 - 27/05 - 27/11

2021 : 15/04 - 17/09 - 09/11

2022 : 11/03 - 18/05 - 09/12

L'équipe ADH EN 2022



1.2. Vie régionale

Les actions régionales s'articulent autour de **rassemblements conviviaux** (accueil des nouveaux arrivants) et de **temps de réflexion professionnelle**, par le biais de la formation continue.

Après la réduction voire l'interruption de la mise en place d'actions dédiées par les délégations régionales sur la période 2020-2021, en raison du contexte sanitaire, le rythme s'est intensifié courant 2022. Ces actions consistent à mettre en exergue des modes de management innovants, en lien avec les problématiques hospitalières actuelles, tout en entretenant la convivialité indispensable à un réseau d'anciens élèves.

Le **soutien fidèle des partenaires historiques de l'ADH : la GMF, la MNH, la SHAM, le CNEH et le CSF et le soutien de notre partenaire Relais H pendant cette période** a contribué à la stabilité du modèle économique des formations.

Pour aider les délégations régionales à faire vivre le réseau local et à mettre en place les manifestations, la permanence ADH apporte son soutien pour la conception pédagogique des formations, la communication, le suivi des inscriptions, la recherche de partenaires et la facturation.

Enfin, l'association (par le biais de son président ou des membres du bureau) peut être à l'initiative d'événements permettant de relancer des délégations régionales. Ce fut le cas en 2021 avec l'organisation de webinaires inter-régionaux sur le thème de la médiation et de la conciliation.

Listes des actions régionales 2020-2022 :

ADH Hauts de France

- 04 février 2020 : After Work « MANAGER, C'EST DU SPORT ! Un sport d'équipe, avec ses moments forts, ses échecs, ses défis, ses victoires ! »
- 30 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation
- 10 novembre 2021 : Soirée conviviale
- 4 mai 2022 : Accueil des nouveaux arrivants

ADH Grand-Est

- 24 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation

ADH Nouvelle-Aquitaine

- 03 avril 2020 : « Attractivité hospitalière dans un univers concurrentiel »

- 24 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation
- 09 septembre 2022 : « Après la crise sanitaire, manager autrement ? Attirer et fidéliser les professionnels »

ADH Ile-de-France

- 01 octobre 2020 - Accueil des nouveaux arrivants
- 01 juillet 2021 - Accueil des nouveaux arrivants - Médiation-conciliation
- 07 juillet 2022 - Accueil des nouveaux DH Ile-de-France
- 24 novembre 2022 – Café éthique « Les préjugés à l'hôpital »

ADH PACA

- 24 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation
- 13 octobre 2022 : Soirée conviviale en visioconférence - relance du bureau régional

ADH Normandie

- 30 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation
- 25 novembre 2021 : « Les Données en Santé : Des données stratégiques pour un hôpital »
- 9 septembre 2022 : Formation « Du management de crise au management de la surprise »

ADH AURA

- 06 février 2020 - « Slow management : et si on s'y mettait aussi à l'hôpital ? »
- 30 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation

ADH Bretagne

- 30 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation

ADH Pays de la Loire

- 08 janvier 2020 : Accueil des nouveaux arrivants
- 30 juin 2021 : Webinaire médiation-conciliation

ADH Auvergne-Rhône-Alpes

- 25/03/2022 : Accueil des nouveaux arrivants

ADH Bourgogne-Franche-Comté

- 28/03/2022 : Accueil des nouveaux arrivants – CEnologie

ADH Bretagne / ADH Pays de la Loire

- 21 octobre 2022 : Formation interrégionale « Le directeur d'hôpital s'exporte-t-il bien ? »

ADH Océan indien

- 11 mai 2022 : Mise en place d'une nouvelle délégation

I.3. Trésorerie nationale : rapport disponible sur demande

Le rapport financier sur la période 2020 - 2021 sera présenté par Delphine Lux, Trésorière nationale de l'ADH.

Un rapport sur les comptes de la même période sera également présenté par un commissaire aux comptes.

I.4. Communication & Affaires générales

Les activités de la permanence sont assurées par Camille-Laure Morand - responsable communication et affaires générales -, qui a succédé à Florent Philippe, et Mathilde Carmona, assistante.

La centralisation du fonctionnement interne de l'association permet une gestion transversale des dossiers qui mobilise l'ensemble des compétences des élus ou responsables de l'ADH ; **elle facilite aussi grandement, sur le plan logistique et administratif, le travail bénévole, important et chronophage, fourni par les représentants de l'ADH.** La responsable des affaires générales travaille en étroite collaboration avec le président et les membres du bureau sur l'ensemble des dossiers associatifs.

En 2020-2022, l'ADH a poursuivi son essor, confirmé sa légitimité en tant qu'organisation représentative des DH, et récolté des signes objectifs de la place importante que lui confère la profession, mais aussi les partenaires institutionnels : les audiences des Journées et du salon SantExpo, le taux de réponse aux questionnaires, et le nombre de sollicitations enregistrées, le démontrent.

1.4/A Productions éditoriales

► **Annuaire professionnel des DH** : éditions 2020, 2021 et 2022

► **Revue JADH** :

JADH n°85 - janvier-février 2020 : STAGES EXTÉRIEURS EDH - Découvrir d'autres systèmes de santé

JADH n°86-87 - mars-juin 2020 : Covid-19, l'hôpital face à une crise sans précédent

JADH n°88 - juillet-août 2020 : Ségur de la santé Résultats de l'enquête de l'ADH

JADH n°89 - septembre-octobre 2020 : Interview d'Amélie de Montchalin, Ministre de la transformation et de la fonction publiques

JADH n°90-91 - novembre 2020-février 2021 : Compte-rendu des 28es journées de l'ADH, Action collective et collectif en action

JADH n°92-93 - mars-juin 2021 : E-santé et cybersécurité, les enjeux de l'hôpital digital

JADH n°94-95 - juillet-octobre : Covid-19, la gestion des centres de vaccination

JADH n°96/97 - novembre 2021 - juillet 2022 : Vers un hôpital durable – repenser le roseau pansant

La revue JADH est réalisée par la Responsable des affaires générales et de la communication, en lien avec le Président et Michaël Battesti, Rédacteur en chef. Mise en maquette par la société Héral, elle est tirée à 2.000 exemplaires et diffusée aux adhérents, ainsi qu'à un réseau institutionnel (contributeurs/intervenants dans le JADH) et aux partenaires de l'ADH.

Les élèves directeurs.rices d'hôpital participent à la rédaction d'articles et de dossiers pour la rubrique « Vie de l'Ecole » et du compte-rendu des Journées annuelles, faisant l'objet d'un dossier spécial chaque année. Les délégués régionaux, les responsables fonctionnels, les responsables de l'EHESP participent également à la rédaction d'articles pour la revue. Les adhérents de l'ADH peuvent aussi soumettre des articles au comité de rédaction.

1.4/B Journées nationales ADH

Initialement les 19 et 20 mars 2020 – Report à cause de la Covid-19

Journées ADH 24 & 25 septembre 2020, Parc Floral/Paris : « Action collective et collectif en action »

► 122 inscrits payants/269 participants (141 en Présentiel et 128 en Visio) au total (y compris EDH, staff EHESP, institutionnels, presse) – 45 exposants

Journées ADH 14 & 15 octobre 2021, Parc Floral/Paris : « Vers un Hôpital durable, repenser le roseau pansant »

► 98 inscrits payants/ 251 participants au total (y compris EDH, staff EHESP, institutionnels, presse) – 32 sponsors

Journées ADH 02 & 03 juin 2022, Parc Floral/Paris : « J'aime mon hôpital – quand la performance est d'abord humaine »

► 23 inscrits payants/ 173 participants au total (y compris EDH, staff EHESP, institutionnels, presse) – 38 sponsors

L'ADH organise ses journées nationales en partenariat avec l'EHESP et remercie les 58^e, 59^e et 60^e promotions d'élèves directeurs.rices qui ont contribué à leur succès. **Ses remerciements s'adressent également à l'agence Héral**, qui co-organise avec beaucoup de professionnalisme la manifestation et **aux sponsors**, qui en permettent la réalisation dans des conditions très appréciées des participants.

Les échos positifs reçus suite aux éditions 2020, 2021 et 2022 ainsi que les enquêtes de satisfaction menées auprès des participants, ont confirmé que les Journées annuelles de l'Association représentent **un moment fort de ralliement de la profession**, de brassage intergénérationnel, de débat d'idées et de prise de recul sur l'exercice professionnel et le management. L'apport d'intervenants de renom, issus d'univers variés et extrahospitaliers, est un marqueur très apprécié des Journées.

1.4/C Autres événements nationaux

► **Atelier d'été de l'ADH 9 juillet 2021 EHESP Rennes** : avec pour thème : « Le métier de Directeur d'Hôpital à l'épreuve des crises », en présence du directeur et d'Elizabeth Calmon.

► **Santexpo 8-10 novembre 2021 Porte de Versailles** : accueil des membres de l'association lors du « Pot des adhérents », conseil d'administration, signature d'une convention de partenariat avec le CNG, visite du stand par les ministres Amélie de Montchalin et Olivier Véran.

► **Journées SFHH – ADH 18-19 novembre 2021 CHU de Lille** : avec pour thème « L'innovation médicale et hospitalière, hier, aujourd'hui, demain. Technologies, chercheurs et patients ».

► **Santexpo 17-19 mai 2022 Porte de Versailles** : accueil des membres de l'Association lors du « Pot des adhérents », conseil d'administration, signature d'une charte avec le collectif « Femmes de santé ».

1.4/D Partenariats

L'ADH est très attentive à sa politique de partenariat et veille à préserver les liens développés avec ses partenaires historiques (**GMF, MNH, SHAM, CSF, CNEH**). Les demandes de nouveau partenariat sont étudiées avec précaution par le conseil d'administration, et doivent répondre à un certain nombre de critères, pour s'assurer de la correspondance des valeurs et objectifs entre le partenaire potentiel et l'association.

Depuis 2014, deux autres partenariats ont été engagés avec **RéseauProSanté** et **Relais H**, service de restauration hospitalier, afin de proposer des prestations de restauration durant les manifestations régionales.

L'ADH maintient également des liens de partenariats privilégiés avec **les parties prenantes du monde hospitalier**, dont la FHF et ses délégations régionales, menant à l'élaboration conjointe de travaux et de communications, ou encore à la participation des élus nationaux de l'ADH aux colloques ou publications de ses partenaires.

L'association a, dans le cadre des travaux menés sur la modernisation de la fonction publique depuis août 2019, développé des liens avec deux associations d'anciens élèves : **l'association des anciens élèves de l'ENA (devenue Servir) et l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF)**. Dans ce cadre, une convention quadripartite a été signée le 31 mars 2021 avec **la Ministre Amélie de Montchalin**.

Une convention de partenariat visant à promouvoir les concours et métiers de directeur d'hôpital, a également été signée le 08 novembre 2021 avec **le CNG**, lors du salon Santexpo.

En janvier 2022, l'ADH et l'ANAP ont procédé à la conclusion d'une convention de partenariat visant à poursuivre un objectif commun d'accompagnement des acteurs à l'évolution des organisations et des pratiques dans un contexte de mutation du système de santé.

En mai 2022, à l'occasion du Santexpo, une charte a été signée avec le collectif « Femmes de santé » pour favoriser une meilleure prise en compte de la représentation des genres et tendre vers son égalité dans le secteur de la santé.

Afin d'inscrire davantage l'action de l'association dans une initiative en faveur de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, et dans la continuité de ses travaux, l'ADH a signé le 7 octobre dernier, la charte de l'association « Donner des ELLES à la Santé », lors d'une manifestation au CH de Béziers.

1.4/E Site Web et réseaux sociaux

Le **site web** est alimenté par la permanence de l'ADH et restitue en temps réel les informations liées à l'association, à la veille hospitalière en lien avec les prises de position de l'ADH, et les faits marquants. **Des portfolios** sont notamment réalisés et publiés en ligne pour rendre compte des manifestations organisées.

Le site web offre plusieurs services aux dirigeants hospitaliers, comme l'annuaire des DH en ligne ou la rubrique offres d'emploi, qui assurent un taux de visite régulier sur le site. En 2021, www.adh-asso.org enregistrait **124 925 visites**.

Le **compte Twitter** (@L_Adh) est alimenté par la responsable de la communication. Le nombre de nouveaux abonnés augmente de manière régulière.

Aujourd'hui, près de **3619 personnes sont abonnées au compte Twitter** de l'ADH (contre 2955 fin 2019). Le compte de l'ADH a quant à lui 397 abonnements.

L'ADH avait par ailleurs lancé en octobre 2016 une **nouvelle version de son site Internet** - modernisation et adaptation de la charte graphique à la nouvelle identité visuelle de l'ADH, amélioration de l'ergonomie, développement de l'interactivité, réorganisation des rubriques, etc. Il permet notamment

un accès simplifié aux actualités de l'association, classées par thématiques : métier DH, éthique et valeurs hospitalières, gouvernance et organisation territoriale, modèle économique hospitalier, formation DH, offres d'emploi, etc. Les adhérents peuvent toujours bénéficier d'un espace personnalisé dans la rubrique « annuaire », leur permettant d'accéder aux profils des collègues et d'effectuer des recherches ciblées, de valoriser leur parcours et de mettre à jour leur profil professionnel. Afin de renforcer les liens entre collègues, de mettre en relation les dirigeants hospitaliers, de faire connaître le métier de directeur.rice d'hôpital et les différentes carrières possibles, de partager l'actualité liée à la politique de santé et au milieu hospitalier, l'ADH a également une page LinkedIn, qui comptait à la fin de l'année 2019, 888 membres et qui compte **aujourd'hui 3644 abonnés dont les Ministres François Braun et Agnès Firmin Le Bodo.**

1.5. Activités internationales

1.5/A AEDH (Association européenne des Directeurs d'Hôpitaux)

Durant la période observée, **l'ADH assurait la représentation française, en lien avec le SMPS, au sein des instances de l'AEDH.** A ce titre, Doris Gillig, référente politique internationale de l'ADH et vice-présidente du Scientific Committee, était invitée au Board (Bureau) et à l'Executive Committee (CA). Le président était invité à l'Executive Committee (CA).

Au cours de la période écoulée, l'ADH a maintenu des liens importants avec l'AEDH malgré le contexte sanitaire. Les travaux ont ainsi pris une forme différente, de manière à maintenir une dynamique européenne, nonobstant la crise sanitaire. L'ADH était présente par visioconférence à toutes les instances de l'AEDH (bureau, comité exécutif) et dans plusieurs groupes de travail (comité scientifique, comité santé mentale...).

► Séance de travail depuis l'Allemagne

Le 26 décembre 2020, en raison de la crise sanitaire, la réunion du "sub committee mental health" (SCMH) de l'Association européenne des directrices et directeurs d'hôpital (AEDH), initialement prévue à Klingenstein en Allemagne, s'est tenue en visioconférence. Le sujet principal de cette réunion était la préparation de la contribution du SCMH au congrès reporté de Budapest. C'est un sujet commun à tous les congrès et conférences organisés par l'AEDH en 2021, en partenariat avec l'université de technologie de Troyes (UTT).

► "Medical data : need of rules for scientific and non-scientific data reuse"

Une conférence s'est tenue en anglais le 4 mai 2021, coorganisées par l'AEDH et l'université de technologie de Troyes (UTT). Cette conférence a abordé un sujet particulièrement d'actualité en ces temps de crise sanitaire : celui de l'utilisation et de la réutilisation des données médicales.

► Innovation Award 2021

À l'occasion de la conférence internationale Smart Healthcare 2021 qui s'est tenue en format virtuel à l'université de technologie de Troyes les 2 et 3 décembre 2021, le comité scientifique de l'AEDH, présidé par Doris Gillig et soutenu par la chaire Connected Innovation, a participé à l'organisation et à la remise des Innovation Award de l'AEDH.

► "Health Care Changes in the Context of Covid-19"

L'AEDH, représentée par Doris Gillig, a également été invitée à la conférence internationale qui s'est tenue le 6 mai 2022 en Lituanie. A l'occasion de cette conférence, organisée par l'association des médecins directeurs d'hôpitaux de Lituanie pour son 30ème anniversaire, il a été question d'aborder les changements survenus dans le domaine de la santé dans le contexte de la Covid 19.

1.5/B Partenariats bilatéraux

Afin de mieux accompagner les réformes en cours, de remettre en perspective les pratiques des DH, d'anticiper les besoins de la profession, et surtout « d'aller voir ce qu'il se passe ailleurs », l'association a poursuivi son partenariat avec **SwissEnov dans l'organisation de voyages d'études à l'étranger.**

Ce partenariat a permis d'organiser 4 voyages d'études en 2018/2019 : deux aux Etats-Unis pendant le salon Himss, un en Europe autour de la thématique des GHT et un en Israël sur la thématique de l'intelligence artificielle.

Pour des raisons éthiques et de développement durable, l'ADH n'a pas souhaité renouveler sa participation aux voyages Himms 2023 et IHF Dubaï 2022. Cependant, l'ADH souhaite poursuivre ce partenariat en co-organisant des voyages plus écoresponsables en Europe.

Concernant la période 2020-2021 :

- **Himss 2020**

Dans le cadre de l'organisation de HIMSS, Swissenov a sollicité l'ADH pour être partenaire sur cet événement, en organisant un voyage d'études.

Ce voyage d'études s'inscrivait dans le cadre de « ma santé 2022 », et proposait une réflexion stratégique sur le moyen et long terme quant à la place qu'occupe l'innovation dans les systèmes de santé, en France et à l'international. Ce voyage a également permis de s'interroger sur les bénéfices du numérique et des technologies innovantes dans les projets stratégiques : l'ambulatoire, la mutualisation territoriale, la reconstruction, la recherche de performance, les stratégies de développement autour de la prévention, la longévité et les services au patient.

Cet événement était exclusivement réservé à une délégation d'une trentaine de directeurs d'hôpitaux, directeurs d'ARS, présidents de CME et médecins français, belges et suisses.

Le format s'articulait autour de visites d'hôpitaux, d'ateliers, de l'exposition Himss 2020 - avec plus de 1000 exposants et 47000 participants

Thématique : « Stratégies numériques et innovations au cœur de la prise en charge des patients » du 05 au 11 mars 2020 - : New-York – Orlando

- **RSNA 2021**

Dans le cadre du RSNA 2021, l'ADH et SwissEnoV ont organisé un voyage d'études à Chicago et Rochester (USA) du 27 novembre au 2 décembre 2021.

Cette réunion annuelle de la Société de Radiologie Américaine s'est tenue au Mc Cormick Center à Chicago dans l'Illinois, du 28 au 2 décembre 2021.

RSNA permet de fournir des ressources pédagogiques de haute qualité et accueille la plus grande conférence mondiale en matière de radiologie.

Le voyage a continué vers Rochester dans le Minnesota, au siège de la fameuse Mayo Clinic, où les congressistes ont été accueillis par son équipe dirigeante, qui a pu partager sa vision de l'innovation en santé.

1.5/C Réseau & vivier de compétences internationales

► L'ADH a poursuivi son travail de détection des compétences internationales des directeurs d'hôpital via l'annuaire en ligne (recensement des aptitudes linguistiques, des expertises).

2. Développement et soutien professionnels

2.1. Accompagnement des élèves directeurs.rices

► L'implication des élèves directeurs.rices dans la vie de l'association, et réciproquement, s'est perpétuée ces dernières années, malgré le contexte sanitaire. Outre l'élection formelle de représentants au CA de l'Association, **les récentes promotions ont été actives au sein des délégations régionales** (soutien à l'organisation des manifestations régionales, rédaction d'articles, de comptes rendus pour la revue, etc.) **et au niveau national** (Journées ADH, propositions de sujet pour la revue, campagne de promotion du métier DH et du concours dans les grandes écoles et universités, etc.). L'ADH mobilise ses moyens de communication et son réseau dans **la recherche d'affectation**, finance habituellement le **voyage d'études** (les voyages 2020 et 2021 n'ont pas pu avoir lieu pour des raisons sanitaires). Comme stipulé dans sa convention, la promotion d'EDH concernée s'engage à faire apparaître l'ADH sur les supports de communication du projet (mailings, communiqués de presse, brochure institutionnelle, site Web, vidéos, etc.), à transmettre une contribution éditoriale pour le JADH ainsi qu'un live-tweet durant toute la durée du séjour.

L'ADH relaie régulièrement dans le JADH **des rapports d'étonnement suite aux premières immersions en stages hospitaliers et stages extérieurs.**

► La traditionnelle **Soirée des élèves**, organisée à Rennes en lien avec l'Ecole, et planifiée en début d'année, permet de réels échanges sur des sujets aussi variés que le mémoire de fin d'études, l'attitude à adopter et les conseils pour les stages courts et longs, la recherche d'affectation, la prise de poste, etc.

La soirée 2020 s'est déroulée le 15 janvier en présence de Laurence Garo et Patrick Lambert.

En 2021, le contexte sanitaire a contraint l'association à repenser le format de cette soirée en l'organisant en visioconférence le 8 février 2021, en présence de Vincent PrévotEAU, Florence Arnoux, Laurence Garo et Doris Gillig.

En 2022, elle s'est tenue le 1^{er} décembre en présence de Vincent PrévotEAU (en visioconférence compte tenu d'un mouvement social ayant contraint son voyage), et Vincent Vauchel.

► **Les Journées nationales constituent un autre temps fort de cette collaboration étroite ; des élèves sont ainsi systématiquement associés au comité de pilotage des Journées.** Ils s'impliquent dans l'organisation des journées en participant aux groupes de travail « Intermède », « Logistique » et « Rédaction ».

► L'ADH a apporté son concours dans le cadre de la **procédure de recherche d'affectation des élèves directeurs.rices d'hôpital** de la promotion 59, 60 et 61. L'association s'est notamment impliquée dans la promotion de la brochure de communication via l'envoi de mailings à la profession, la rédaction d'articles dans le JADH et la publication de posts dédiés sur les réseaux sociaux, afin d'accroître le nombre de postes offerts. Le président de l'ADH a par ailleurs soutenu ces promotions d'élèves directeurs.rices en apportant son témoignage au sein de ces brochures de présentation.

► L'ADH, poursuit le dispositif de **parrainage des élèves directeurs.rices** à l'occasion de leur première prise de fonctions. L'ADH a mobilisé ses délégations régionales pour attribuer à l'ensemble des élèves des promotions 58, 59 et 60 un parrain ou une marraine exerçant dans un établissement différent mais géographiquement proche, afin de les accompagner dans leurs premiers pas professionnels. Une présentation de ce dispositif par une délégation ADH est également faite aux élèves, classiquement en fin d'année.

► Enfin, l'ADH continue à soutenir **les initiatives lancées par les promotions**. L'ADH a notamment relayé la promotion faite autour du **colloque des EDH 59 « Face aux défis écologiques, quel engagement pour l'hôpital ? »**. En 2020, le contexte sanitaire n'a pas permis l'organisation d'un colloque par la promotion 58. Quant à la promotion 60, elle n'a pas pu obtenir les conditions suffisantes au maintien de son colloque le 2 décembre 2022 - dont le thème portait sur « L'hôpital est un humanisme » -, en raison du mouvement social précédemment cité.

2.2. Soutien aux collègues en difficulté

► **La solidarité envers les collègues en difficulté est l'une des missions premières de l'Association. Plusieurs directeurs.rices d'hôpital ont été accompagnés ces dernières années. A plusieurs reprises, l'ADH s'est exprimée par voie de communiqués lorsque la fonction de direction n'était pas respectée. Pour optimiser son action, l'ADH consulte systématiquement les bilans de sinistralité fournis par l'Assistance Protection Juridique, dans le cadre de la protection offerte aux adhérents. Jean-Luc Chassaniol, puis Frédéric Boiron, depuis 2019, référents des collègues en difficulté, ont soutenu de nombreux collègues en situation de difficulté professionnelle.**

► Les périodes de tensions budgétaire, financière et sociale que traversent les établissements de santé impactent l'exercice quotidien. De plus, la vague de « directeurs bashing » a fortement heurté celles et ceux qui sont quotidiennement engagés en faveur de l'efficacité du service public hospitalier. Des attaques multiples ont fait surface. L'association, a ainsi tenu à exprimer son soutien à la profession, et au monde hospitalier plus globalement, par voie de communiqués (communiqué de janvier 2022 : « Si tu diffères de moi » / communiqué de janvier 2022 : « L'ADH affirme son soutien au Directeur Général du CHU de la Guadeloupe et à ses équipes et condamne avec force les agressions dont sont victimes les dirigeants hospitaliers » / communiqué d'août 2021 : « L'ADH rappelle son soutien indéfectible à la vaccination contre la Covid-19 » / communiqué de février 2021 : « L'ADH réaffirme sa position dans l'évolution de l'organisation de l'Hôpital public » / communiqué de juillet 2020 : « L'ADH salue les orientations du Ségur de la Santé et les moyens inédits qui seront dégagés pour y parvenir. La construction d'une nouvelle ère nécessite engagement, optimisme et vigilance » / communiqués de

mai et juin 2020 « Ségur de la Santé – L'ADH fait appel à ses adhérents pour recueillir leur avis » et « Enquête ADH - Ségur de la santé » / communiqué de mai 2020 « S'appuyer sur les forces déployées pendant la crise sanitaire pour un édifice hospitalier plus solide » / communiqué février 2020 « Audition de l'ADH dans le cadre de la mission nationale relative à la simplification hospitalière ») et dans les discours du président (pendant les Journées de l'ADH) ou lors des auditions et de rendez-vous institutionnels.

2ème partie / L'ADH, porteuse d'idées et d'actions novatrices au service du management hospitalier

Les années 2020, 2021 et 2022 ont été intenses en matière de mobilisation politique de l'Association, notamment avec **la mise en œuvre du Plan Ma Santé 2022, ainsi que dans le cadre du Ségur de la santé et des élections présidentielles**. En tant que laboratoire d'idées, l'association est désireuse de porter la vision responsable et experte des managers hospitaliers en matière de pilotage des EPS, l'ADH s'est donc fortement impliquée dans l'accompagnement des réformes hospitalières. Elle a ainsi consolidé son positionnement, marqué par une écoute attentive et constante de la part des pouvoirs publics. Le président et les élus nationaux de l'association sont régulièrement sollicités et entendus par les autorités (ministère de la Santé et de la Prévention, ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, DGOS, Assemblée nationale, Sénat, HCSP...)

Régulièrement sollicitée par les pouvoirs publics durant la période écoulée, l'ADH a su démontrer sa réactivité et sa capacité à proposer des idées innovantes, facilement applicables dans les établissements, dans une recherche d'efficience et d'amélioration du SPH. (Annexe 1 : RDV et relations institutionnels 2020-2022).

Durant cette période, le président a eu à cœur d'associer et d'informer les différents partenaires institutionnels de la gouvernance hospitalière (au premier titre, la FHF, les conférences et les syndicats de directeurs) afin de favoriser des positions concertées et partagées au service de la profession, dans le respect de l'identité et du rôle dévolu à chaque partie. Les actions menées avec l'association des anciens élèves de l'ENA et l'AATF ont notamment eu pour objectif de **défendre la spécificité de notre métier et la nécessité de recourir à une formation dédiée**.

L'ADH est attentive à **favoriser un mode de fonctionnement collégial**, fondé sur la **participation active de chacun des membres** du CA, et sur la **consultation des adhérents** le plus fréquemment possible, par l'intermédiaire d'enquêtes nationales. Pour que ses positions soient les plus représentatives possibles des attentes de la profession, l'Association invite par ailleurs les 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.

1. Force de proposition dans les réformes hospitalières

1.1 Vice-présidence « Organisation territoriale de l'offre de soins »

► En novembre 2019, le Premier ministre et la ministre des Solidarités et de la Santé avaient annoncé un ensemble de mesures visant à accélérer et à faciliter la mise en œuvre de la stratégie nationale « Ma Santé 2022 ». A cet effet, il avait été décidé d'accompagner une médicalisation accrue de la gouvernance de l'hôpital et des GHT. Le professeur Claris avait ainsi été missionné pour rendre opérationnelle cette nouvelle gouvernance. Cette mission avait également pour finalité de formuler des préconisations de simplification afin que les organisations soient plus fluides et agiles.

C'est donc dans le cadre de la mission sur la gouvernance et la simplification des hôpitaux coordonnée par le Pr Olivier Claris que Vincent PrévotEAU, président de l'ADH, Florence Arnoux et Pascal de Wilde, vice-président(e)s, ont été auditionnés en février 2020. Cela a été l'occasion pour l'association de réaffirmer, au cours d'un échange riche et marqué par l'écoute, son attachement à une gouvernance hospitalière respectueuse et équilibrée, tout en réitérant l'importance d'une simplification administrative des processus de fonctionnement des établissements. L'association et son président ont été pleinement associés à la finalisation du rapport Claris.

► En février 2021, au cours d'un parcours de concertations éclairées, l'ADH a pu être entendue par Arnaud Vanneste, conseiller Offre de soins dans le cabinet du Ministre Olivier Véran afin de faire valoir ses recommandations dans la construction de l'ordonnance gouvernance prévue à l'article 37 de la loi OTSS. L'ADH avait tenu à participer à ces travaux structurants, dans un contexte de mobilisation forte des communautés hospitalières sur le front de la Covid 19.

Elle avait tenu à ce que le texte, tout en reconnaissant la médicalisation de la gouvernance, et en créant des liens forts avec les acteurs de terrain, ne crée pas des points de blocage pour le fonctionnement des établissements des GHT, avec une identification nécessaire de la place et du rôle des commissions médicales de groupement, ou d'établissements. L'association a ainsi pu réaffirmer ses positions sur la gouvernance hospitalière, dans la continuité de sa participation aux travaux de la mission Claris, et dans le respect des conclusions du rapport.

1.2 Vice-présidence « Ethique et valeurs professionnelles »

► Les Prix ADH des valeurs hospitalières

La première édition des **Prix ADH des valeurs hospitalières** a été lancée fin 2015 pour **récompenser des établissements pour leurs actions innovantes et exemplaires en matière de lutte contre les discriminations**. Ils ont pour objectif de valoriser les bonnes pratiques mises en place dans les établissements publics de santé pour faire vivre les valeurs fondatrices de la République et du service public hospitalier, qui sont les valeurs fondamentales de la profession des DH.

Edition 2021 :

Les Prix des valeurs hospitalières de cette édition ont été remis aux responsables des projets en octobre 2021, dans le cadre des 29èmes Journées nationales de l'Association.

Elle visait à récompenser les projets développés par les établissements présentant une démarche exemplaire en matière de prévention à l'égard des patients.

17 projets avaient été soumis à candidature et les membres du Jury étaient : Sophie Beaupère, présidente du jury, Elisabeth Calmon, Erik Domain, Patrick Lambert, Faustine Chatelain, Nathalie Borgne et Elodie Doreau.

Lauréats :

Prix Usagers : CH Châteauroux-Le blanc pour son projet « DISPOSITIF CŒUR ET SPORT - Parcours de prévention des accidents cardiaques pour les jeunes sportifs de l'Indre de 12 à 35 ans »

Prix coup de cœur : CHU d'Amiens pour son projet « Plateforme de coordination et d'orientation des enfants avec troubles du neurodéveloppement »

Prix coup de cœur : CHI André Grégoire de Montreuil pour son projet « Plus un seul père non dépisté en fin de grossesse : mise en place d'une offre de dépistage ciblée pour les pères d'enfants à naître au sein du CHI André Grégoire de Montreuil. »

Edition 2022 :

Les Prix des valeurs hospitalières de cette édition ont été remis aux responsables des projets en juin 2022, dans le cadre des 30èmes Journées nationales de l'ADH, par Elisabeth Calmon, vice-présidente et Vincent Prevoteau, président de l'ADH.

Elle visait à récompenser les projets développés par les établissements présentant une démarche exemplaire en matière de développement durable (environnementale, économique et sociale).

37 dossiers avaient été présentés et les membres du jury étaient : Elisabeth Calmon, présidente du jury, Faustine Chatelain, Nathalie Borgne, Alice Mathieu et Eric Roque.

Lauréats :

1er prix – Hôpitaux du Bassin de Thau pour son projet « HOP'STARS, La Voix de la Certif ».

2e prix – Centre Hospitalier de Libourne pour son projet « Création des prix littéraires Page de Garde' adultes et Page de Garde' Ados ».

3e prix – CHU de Nantes pour son projet « Création d'un dispositif de soutien aux proches endeuillés ».

Prix coup de cœur : CHU de Lille pour son projet « Les Garridous, des masques en Nord ! »

► Journée éthique

En raison du contexte sanitaire, une seule journée éthique a pu être organisée sur la période concernée. Elle s'est ainsi tenue au Sénat, fin janvier 2022, en présence de Gérard Larcher, sur le thème : « La crise COVID, des défis éthiques pour les hospitaliers ? ».

1.3 Vice-présidence « Métier, gouvernance hospitalière et responsabilité populationnelle »

► Les différents axes du plan Ségur énoncés par le Premier Ministre en mai 2020 ont été identifiés comme prioritaires par l'ADH et cela depuis plusieurs années déjà. Pour mieux cerner les attentes des dirigeants hospitaliers et proposer aux pouvoirs publics des recommandations fondées sur des données fiables, **l'Association a mené en mai 2020 une enquête à l'échelle nationale intitulée « Ségur de la santé »**, qui a mobilisé près de 400 répondants, soit 13% de la profession. La participation massive des directeurs d'hôpital à l'enquête a illustré les préoccupations des cadres dirigeants dans les réformes en cours.

Les points essentiels mis en exergue par cette enquête étaient les suivants :

- une meilleure reconnaissance de l'engagement des professionnels, notamment au travers des revalorisations salariales structurelles ;
- une modulation de la T2A selon les contextes territoriaux, les pathologies traitées et les contraintes liées à la permanence des soins ;
- l'élaboration d'un plan ambitieux d'investissement pour le sanitaire comme pour le médico-social ;
- davantage de latitude et d'autonomie dans la gouvernance ;
- la nécessité d'un choc de simplification dans le fonctionnement des instances, dans les relations avec les ARS, dans le régime des autorisations et dans le statut des GHT.

Le rapport d'enquête a été diffusé à la profession, aux médias et aux parties-prenantes, et a fait l'objet de nombreuses communications (communiqué de presse, article dans le JADH, etc.).

L'ADH a par la suite, en juillet 2020, salué les orientations du Ségur de la Santé et les moyens inédits dégagés pour y parvenir, tout en indiquant rester attentive à l'application et au calendrier de mise en œuvre des mesures et à ce que les ressources financières annoncées couvrent les moyens et dispositifs à déployer.

► En février 2021, suite à la modification par le Sénat de la proposition de loi visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification (loi Rist, traduisant le volet non financier des conclusions du Ségur de la santé), l'ADH et l'AFDS ont rédigé un courrier commun à l'attention des parlementaires de la commission mixte paritaire chargée de proposer un texte sur les dispositions de la proposition de loi restant en discussion.

Dans sa dernière version, cette proposition de loi introduisait dans son article 6, l'élection par ses membres du président de la commission des soins infirmiers, de rééducation et médicotextiques (CSIRMT) des établissements de santé.

Les deux associations ont ainsi pu rappeler avoir toujours défendu les principes d'une gouvernance équilibrée et représentative de tous les acteurs hospitaliers.

Elles ont également alerté sur les conséquences négatives que produirait une telle élection du président de la CSIRMT. Cette élection venait mettre à mal l'édifice soignant hospitalier dans son ensemble, édifice bâti de longue date par et avec les soignants, par lequel l'ensemble des professionnels paramédicaux ont acquis une légitimité institutionnelle forte, et dont le directeur des soins est le porte-parole reconnu et incontesté au sein de la gouvernance hospitalière.

► En mars 2021, dans le cadre du plan « Talents du service public » le président de l'ADH a signé une convention de partenariat avec le ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, l'Association des Anciens Élèves de l'École Nationale d'Administration (AAEENA) et l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF). Cette convention s'inscrit dans la continuité des actions menées par l'association avec pour volonté et objectif de renforcer l'accès aux métiers de la fonction publique en général, et à celui de directeur d'hôpital en particulier. L'importance de l'attractivité du métier de directeur d'hôpital, également liée aux travaux sur la gouvernance et la simplification administrative a été rappelée lors de la signature de la convention.

1.4 Vice-présidence « Management et qualité de vie au travail »

► L'ADH n'a pas pu développer de projets, ni organiser d'évènements autour de ces thématiques, lors de la période concernée.

2. Implication dans la politique et les activités de l'EHESP

Depuis de longues années, l'EHESP et l'ADH ont construit des relations solides, attestées par de nombreuses actions conjointes et des échanges nourris. Ces relations sont **renforcées par une convention (actualisée en octobre 2020 par Laurent Chambaud et Vincent Prévotau)** officialisant le dispositif de parrainage proposé par l'ADH aux élèves directeurs.rices à l'occasion de leur prise de poste. Elle prévoit également la poursuite des actions déjà engagées (organisation des Journées nationales de l'ADH, participation des élèves aux Journées nationales et aux travaux de l'ADH, organisation d'une journée des élèves à l'Ecole, participation au financement du voyage d'études et autres activités pédagogiques des promotions, etc.) et la mise en place de nouvelles actions, sur proposition du comité de suivi et de coordination du partenariat.

2.1. Participation au conseil d'administration

L'ADH est membre de droit du conseil d'administration de l'EHESP. Sur la période analysée, le siège a été occupé par Vincent Prévotau, suppléé par Patrick Lambert, élu en charge des relations avec l'EHESP. La présidence du conseil de l'Ecole a été assurée par Jean Debeaupuis, puis Pascale Jolliet, et la direction de l'Ecole par Laurent Chambaud, puis Isabelle Richard. L'ADH a, lors de chaque séance, veillé en lien avec d'autres représentants à défendre le modèle de l'EHESP.

2.2. Pour un IDM innovant

L'ADH avait tenu à soutenir et accompagner financièrement la chaire Management des Organisations de Santé de l'EHESP dès sa création en 2011.

D'une part en effet notre association est liée à l'Ecole par un partenariat étroit et renforcé, formalisé par une convention reconduite en octobre 2020, qui implique en particulier comme engagement : « la participation de l'ADH à des travaux de recherche menés par les chercheurs de l'EHESP sur les services, le management et l'évolution du système de santé, dans le respect des règles applicables en matière de recherche scientifique. ».

L'année 2020 a vu s'opérer des changements importants dans la poursuite des activités de la chaire, dans le contexte particulier de la pandémie de Covid 19, du départ de son titulaire et de son remplacement par Nicolas SIRVEN, Professeur des Universités en Economie.

Un chantier de réorganisation de la chaire a été mis en place, avec comme objectif de faire coïncider ses missions futures pour les années 2021-2024 avec les orientations stratégiques de l'EHESP.

Une nouvelle convention a été signée en juin 2021, associant à l'EHESP, outre l'ADH, trois autres partenaires fondateurs : le GCS Comité national de coordination de la recherche (CNCR), la FHF et le GRAPH.

L'ADH a participé aux activités et aux projets de la chaire et contribue financièrement à hauteur de 5.000 € par an, sur la base de la présentation d'un bilan des actions conduites et d'objectifs fixés pour l'année suivante.

Tous les communiqués et positions de l'ADH sont consultables en ligne sur : www.adh-asso.org

Annexe 1 – RDV et relations institutionnels 2020-2022

- ▶ 12/02/20 - Audition avec le Pr Claris (mission Claris) le 12 février 2020
- ▶ 16/06/20 - Présence à la remise du rapport sur la gouvernance du Pr Olivier Claris, par le Ministre Olivier Véran, au Ministère des solidarités et de la santé
- ▶ 21/07/20 - Présence à la présentation des conclusions du Ségur de la santé par le Ministre Olivier Véran
- ▶ 06/10/20 - Entretien avec Madame la Ministre de la Transformation et de la fonction Publique, Amélie De Montchalin avec l'AAEENA et l'AATF dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique
- ▶ 27/11/20 - Entretien avec la députée Stéphanie Rist, en charge du projet de loi visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification, afin d'exposer ses différentes propositions
- ▶ 02/21- Construction de l'ordonnance gouvernance GHT – plusieurs échanges téléphoniques et une audition en visioconférence avec Arnaud Vanneste, conseiller offre de soins - Ministère des Solidarités et de la Santé
- ▶ 31/03/21 - Signature d'une convention de partenariat égalité des chances avec Madame la Ministre, Amélie De Montchalin, au Ministère de la Transformation et de la fonction Publique
- ▶ 09/07/21 - Intervention vidéo de la Ministre, Amélie De Montchalin à l'Atelier d'été de l'ADH
- ▶ 14/10/21 - Intervention vidéo du Ministre, Olivier Véran aux journées nationales de l'ADH
- ▶ 10/12/21 - RDV avec la Cour des Comptes sur l'organisation du télétravail dans la fonction publique hospitalière
- ▶ 07/07/22 - RDV avec Cédric Arcos, conseiller santé de la Première ministre, afin de veiller à ce que l'ADH prenne activement part à l'établissement d'un dialogue nourri et consensuel quant à la co-construction des fondamentaux de la transformation, à l'occasion de la conférence des parties prenantes en santé
- ▶ 17/10/22 - Echange avec la ministre Agnès Firmin le Bodo et sa directrice de cabinet, Isabelle Epailard, au sujet de l'intérim médical et de l'application de la loi Rist
- ▶ 28/10/22 - Participation au Conseil national de la Refondation pour échanger autour de la raison d'être du service public et des enjeux auxquels il fait face