ADH
ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'HÔPITAL
ÉLÈVES ET ANCIENS ÉLÈVES ENSP/EHESP

Rapport d'activité ADH 2023-2024

Document présenté le 21 mai 2025

Rapport d'activité ADH 2023-2024

1ère partie / L'ADH, au service de la profession

I. Vie associative

I.1. Vie nationale
I.2. Vie régionale
I.3. Trésorerie nationale - rapports disponibles sur demande
I.4. Communication & affaires générales
1.4/A Productions éditoriales
1.4/B Journées ADH
1.4/C Autres évènements nationaux
1.4/D Divers partenariats
I.5. Activités internationales

2. Développement et soutien professionnels

2.1. Accompagnement des élèves directeurs.rices
2.2. Soutien aux collègues en difficulté

2ème partie / L'ADH, un moteur d'innovation au service du management hospitalier et de la modernisation de l'action publique

1. L'ADH, force de proposition dans les réformes hospitalières et l'évolution de la haute fonction publique

1.1 Vice-présidence « Ethique et valeurs »
1.2 Vice-présidence « Métier DH »
1.3 Vice-présidence « Gouvernance territoriale et écosystème de santé »
1.4 Vice-présidence « Attractivité, innovation et transformation publiques »

2. L'ADH, un acteur engagé dans la vie de l'Ecole

1ère partie / l'ADH, au service de la profession

I. Vie associative

I.1. Vie nationale

La période 2023-2024 a illustré avec force l'engagement constant de l'Association des directrices et directeurs d'hôpital au service de la profession. Face aux évolutions du système hospitalier et de la haute fonction publique, l'ADH a consolidé sa mission première : représenter, défendre et soutenir l'ensemble des directrices et directeurs d'hôpital dans un contexte marqué par l'instabilité structurelle, les réformes statutaires et les tensions de gouvernance.

À travers une présence renforcée dans les concertations nationales, une participation active aux échanges institutionnels (ministères, DGOS, etc.) et une réactivité constante, l'Association a su faire entendre une voix experte, fondée sur l'expérience du terrain et la connaissance fine des réalités du management hospitalier.

Cette reconnaissance repose sur une gouvernance interne stable et investie. Le conseil d'administration, réuni quatre fois par an en format hybride, et le bureau, en visioconférence toutes les trois semaines, assurent un pilotage efficace et agile, fondé sur l'intelligence collective. L'implication des délégations régionales complète ce dispositif en assurant un lien de proximité avec les adhérents et une remontée régulière des préoccupations de terrain. Cette organisation permet à l'ADH de porter des positions solides et partagées, appuyées par un dialogue nourri avec ses membres.

L'Association renforce également son assise par des marqueurs objectifs de reconnaissance : présence récurrente des ministres aux Journées nationales, participation soutenue aux événements nationaux et régionaux, multiplication des contributions aux débats publics, et augmentation du nombre d'adhérents, passé de 1 017 en 2023 à 1 063 en 2024. Le travail de ses anciens présidents, notamment Jean-Luc CHASSANIOL et Frédéric BOIRON, ainsi que l'action poursuivie par Vincent PREVOTEAU, témoignent d'une continuité dans l'engagement, la rigueur et la légitimité de l'Association.

La politique et les axes stratégiques de la mandature en cours (2023-2027) ont été définis lors du séminaire stratégique du conseil d'administration en décembre 2023, se déclinant en 4 chantiers prioritaires :

Axe 1 : Ethique et valeurs
Axe 2 : Métier DH
Axe 3 : Gouvernance territoriale et écosystème de santé
Axe 4 : Attractivité, innovation et transformation publiques

Liste des séances du CA

2023 : 10/02 (séance extraordinaire en présentiel), 09/05 (séance extraordinaire en visioconférence), 24/05 (séance ordinaire en présentiel), 08/12 (séance ordinaire en présentiel)
2024 : 02/02 (séance ordinaire en visioconférence), 22/05 (séance ordinaire en présentiel), 27/09 (séance ordinaire en visioconférence), 06/12 (séance ordinaire en visioconférence)

I.2. Vie régionale

Les délégations de l'Association offrent l'opportunité, en région et dans les territoires, d'organiser des rassemblements conviviaux et confraternels qui renforcent le sentiment d'appartenance et les liens de camaraderie, tout en permettant aux jeunes générations de rencontrer leurs pairs et d'accompagner effectivement leur affectation dans un lieu donné. Elles s'impliquent également avec dynamisme dans la formation des collègues, en encourageant notamment une réflexion sur les pratiques et positionnements des directrices et directeurs d'hôpital dans leurs écosystèmes, tout en s'attachant à favoriser une concertation interprofessionnelle avec les différents acteurs de la communauté hospitalière, la force de l'hôpital reposant avant tout sur sa capacité à créer du collectif.

Le conseil d'administration et le bureau peuvent être à l'initiative d'actions permettant de relancer les délégations régionales. Le séminaire stratégique des 8 et 9 décembre 2023 a ainsi marqué une étape importante dans la réflexion menée sur la vitalité des délégations régionales. En amont de cette rencontre, un groupe de travail dédié à « la vie des régions » a été constitué, ayant pour objet l'élaboration d'un vademecum. Ce document, à vocation structurante, vise à mieux accompagner les actions menées sur le terrain, en leur offrant un cadre clair et partagé.

Dans la continuité de cette démarche, un appel à manifestation d'intérêt a été diffusé en février 2024 auprès des directeurs d'hôpital exerçant dans les régions qui ne disposaient pas de délégation : Centre-Val de Loire, Grand Est, Martinique, Guadeloupe et Pays de la Loire.
Pour en faciliter l'adhésion, cet appel avait pour vocation première d'inviter les adhérents à se regrouper autour d'une dynamique collective, première étape vers la constitution d'une délégation.
Afin de donner corps à cette impulsion, le président de l'Association a par ailleurs pris contact avec les directeurs généraux des CHU de ces territoires, afin de susciter leur soutien et favoriser l'émergence d'initiatives locales.

À l'exception de La Réunion, les DROM ne disposent toujours pas de délégations, malgré la large diffusion de l'appel à manifestation d'intérêt et les diverses actions entreprises pour mutualiser les moyens et favoriser leur déploiement dans ces territoires.

Les actions régionales (rassemblements conviviaux et formations) bénéficient du soutien fidèle des partenaires historiques de l'ADH : GMF, MNH, Relyens, CSF et Relais H, contribuant à la stabilité du modèle économique de l'Association.

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

Listes des actions régionales 2023-2024 :

ADH Auvergne-Rhône-Alpes

- 15 juin 2023 : Formation « Comprendre les codes des nouvelles générations : quelques clés pour mieux travailler ensemble »
- 13 juin 2024 : Formation « Attirer, motiver et fidéliser nos équipes : regards croisés sur des pratiques managériales innovantes »

ADH Centre-Val de Loire

- 3 octobre 2024 : Réunion de rentrée au CHRU d'Orléans en trois temps : conférence sur l'IA, suivie de l'assemblée générale constitutive de la délégation puis d'un afterwork

ADH Grand-Est

- 14 juin 2024 : Assemblée générale constitutive de la délégation
- 29 novembre 2024 : Formation « Regards croisés sur l'évolution de la gouvernance hospitalière »

ADH Hauts-de-France

- 7 juin 2023 : Accueil des nouveaux arrivants organisé autour d'une visite des Boves d'Arras, suivi d'une conférence sur l'évolution de la responsabilité financière des ordonnateurs
- 7 décembre 2023 : Soirée-débat : « les (nouvelles) attentes des professionnels : les comprendre et agir pour attirer et fidéliser »

ADH Ile-de-France

- 6 juillet 2023 : Soirée-débat avec accueil des nouveaux arrivants : « un hôpital à l'image de la société : comment favoriser la diversité dans les équipes ? »
- 25 janvier 2024 : Dîner autour du dispositif de parrainage
- 4 juillet 2024 : Soirée-débat avec accueil des nouveaux arrivants : « Design-moi un hôpital »

ADH Normandie

- 23 juin 2023 : Formation : « Initiatives et prises de risques : la responsabilité des directeurs » - reportée au 4 octobre 2024

ADH Nouvelle-Aquitaine

- 7 avril 2023 : Formation : « Peut-on encore délivrer un message positif sur l'hôpital ? A vous la parole ! »
- Septembre 2023 : Enquête visant à proposer des formations en fonction des attentes des DH

ADH Occitanie

- 26 janvier 2023 : Bureau constitutif de la nouvelle délégation
- 2 juin 2023 : Formation : « Le métier de Directeur(rice) d'hôpital à l'épreuve du changement ou des transformations ? »
- 15 novembre 2024 : Formation : « Brisons la glace ! »

ADH Océan indien

- 7 décembre 2023 : Soirée-débat : « La performance dans le milieu sportif, un modèle managérial inspirant pour l'hôpital ? »

- 21 novembre 2024 : soirée-débat : « Management des styles sociaux »

ADH Pays de la Loire

- 13 juin 2024 : Assemblée générale constitutive de la délégation et soirée-débat avec accueil des nouveaux arrivants : « L'autorité et le pouvoir, une étoile double toujours brillante »

ADH Provence-Alpes-Côte d'Azur

- 19 janvier 2023 : Accueil des nouveaux arrivants
- 30 juin 2023 : Formation « Hybridons l'hôpital »
- 15 février 2024 : Accueil des nouveaux arrivants
- 13 septembre 2024 : Formation « IA et pilotage des établissements de santé : entre promesses et questionnements »

I.3. Trésorerie nationale : rapport disponible sur demande

Le rapport financier sur la période 2023-2024 sera présenté par Yasmine SAMMOUR, trésorière nationale de l'ADH.
Un rapport sur les comptes de la même période sera également présenté par Alexandre COLAS, commissaire aux comptes.

I.4. Communication & Affaires générales

Les activités de la permanence sont assurées par Camille-Laure MORAND - responsable de la communication et des affaires générales, et Mathilde CARMONA - assistante.
La centralisation du fonctionnement interne de l'Association permet une gestion transversale des dossiers qui mobilisent 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 de la communication et des affaires générales travaille en étroite collaboration avec le président de l'Association, le secrétariat général et les membres du bureau sur l'ensemble des dossiers associatifs.

En sa séance du 8 décembre 2023, le conseil d'administration a mandaté le bureau pour mener une consultation pour le marché 2025-2028, divisé en trois segments (éditions, prestations web et événementiel). Au terme de la démarche, cinq des seize prestataires contactés le 18 avril 2024 ont présenté leurs offres dans les délais impartis. La date limite de candidature était alors fixée au 17 mai 2024. Les conclusions issues du travail d'analyse fait par le groupe de travail constitué de Caroline CHASSIN, Alexandre FOURNIER, Céline LIMOUZY, Delphine LUX et Yasmine SAMMOUR ont été présentées au bureau le 12 juin 2024. Sur la base de ces recommandations, le bureau a soumis à l'approbation du conseil d'administration l'attribution du lot n°1 (éditions) et du lot n°2 (prestations web) à l'agence Héral, et du lot n°3 (évènementiel) à l'agence Comm Santé.

1.4/A Productions éditoriales

► ***Annuaire professionnel des DH :*** *éditions 2023 et 2024*

► ***Revue JADH :***
JADH n°98 - octobre 2022 - février 2023
JADH n°99 - mars - septembre 2023
JADH n°100 - mars - juin 2024

Le séminaire du CA de l'ADH de décembre 2023 a permis de traiter, entre autres sujets, la communication de l'ADH et notamment la refonte de sa revue. Pour accompagner l'évolution de ce support, les membres de l'Association ont été invités à rejoindre le comité de rédaction. A la suite de l'appel à candidatures lancé en janvier 2024, 5 membres ont rejoint le Comité, mis en place dès mars 2024. La coordination du comité de rédaction a été assurée par Pascal FORCIOLI, en lien avec le président de l'Association et la responsable de la communication et des affaires générales. Maquettée

par l'Agence Héral, elle fût tirée à 1200 exemplaires et diffusée à l'ensemble des adhérents, ainsi qu'à un réseau institutionnel et aux partenaires de l'ADH.

Les élèves directeurs.rices d'hôpital ont participé à la rédaction d'articles et de dossiers pour la rubrique « Du côté des EDH », anciennement « Vie de l'École », ainsi qu'au compte rendu des Journées nationales de l'ADH. Les délégués régionaux, les responsables fonctionnels et les responsables de l'EHESP ont également contribué à la rédaction d'articles pour la revue. Les adhérents de l'ADH ont aussi eu la possibilité de soumettre des articles au comité de rédaction.

En raison de l'issue donnée à l'appel d'offres, Nicolas BERNDT, directeur général de l'agence Héral, a refusé de prendre en charge les deux premiers lots, dont celui portant sur les éditions (JADH et annuaire), les jugeant insuffisamment rémunérateurs. Après une nouvelle consultation de l'agence Comm Santé, le lot correspondant a été déclaré infructueux, compte tenu du reste à charge demeurant trop élevé. La production du JADH a ainsi été stoppée. Une solution alternative, qui permettrait de répondre à la fois aux enjeux financiers tout en limitant l'impact carbone, est à l'étude.

Après soumission par l'agence Comm Santé d'une nouvelle proposition tarifaire revue à la baisse, la production de l'annuaire a quant à elle pu être maintenue.

1.4/B Journées nationales ADH

Journées ADH 16 & 17 mars 2023, Parc Floral/Paris : « Fiers.es d'être DH – un métier au cœur du système de santé »
► 90 inscrits payants (DH en activité) / 248 participants au total (y compris intervenants, EDH, staff EHESP, institutionnels et autres invités) – 34 sponsors

Journées ADH 14 & 15 mars 2024, Parc Floral/Paris : « L'hôpital en 7D »
► 102 inscrits payants (DH en activité) / 304 participants au total (y compris intervenants, EDH, staff EHESP, institutionnels et autres invités) – 37 sponsors

L'ADH organise ses Journées nationales en partenariat avec l'EHESP et remercie les 61e et 62e promotions d'élèves directrices.eurs qui ont contribué à leur succès. Ces remerciements s'adressent également à l'agence Héral, qui a co-organisé les éditions 2023 et 2024 de cette manifestation et aux sponsors, qui en permettent la réalisation dans des conditions très appréciées des participants.

Les retours positifs des éditions 2023 et 2024, ainsi que les enquêtes de satisfaction menées auprès des participants, ont confirmé que les Journées annuelles de l'Association constituent un moment clé de rassemblement pour la profession. Elles favorisent les échanges intergénérationnels, stimulent les débats d'idées, et permettent de prendre du recul sur la pratique professionnelle et le management. L'apport d'intervenants de renom, issus de divers horizons, notamment extrahospitaliers, est un élément particulièrement apprécié de ces Journées.

1.4/C Autres évènements nationaux

► **Santexpo 23-25 mai 2023 Paris Expo/Porte de Versailles** : accueil des membres de l'Association lors du « Pot des adhérents », conseil d'administration, temps d'échange sur le stand de l'ADH avec les ministres Stanislas GUERINI et Agnès FIRMIN-LE BODO.

► **Santexpo 21-23 mai 2024 Paris Expo/Porte de Versailles** : accueil des membres de l'Association lors du « Pot des adhérents », conseil d'administration, assemblée générale extraordinaire (modification des statuts relative à l'ouverture des adhésions), temps d'échange avec les ministres Frédéric VALLETOUX et Stanislas GUERINI sur le stand de l'ADH, renouvellement des partenariats avec Relyens et l'Anap.

1.4/D Partenariats

L'ADH est très attentive à sa politique de partenariat et veille à préserver les liens développés au fil des années avec ses partenaires historiques (**GMF, MNH, Relyens, 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 2015, un partenariat a été conclu avec **Relais H**, service de restauration hospitalier, afin de proposer des prestations de restauration durant les manifestations régionales.

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

Dans le cadre des travaux sur la modernisation de la haute fonction publique, initiés en août 2019 avec le rapport Thiriez, l'Association a **renforcé ses relations 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**). Une convention quadripartite avait alors été signée le 31 mars 2021 avec la ministre Amélie de MONTCHALIN. Depuis, les associations ont eu plusieurs échanges sur des sujets d'intérêt commun, tels que la mobilité, l'attractivité et l'excellence de la haute fonction publique, notamment dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique et de la transposition de son statut portée par le ministre Stanislas GUERINI.

L'ADH et l'Anap renouvellent annuellement leur 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. Ce partenariat a notamment permis de proposer aux adhérents de l'ADH des webinaires portant sur des sujets d'intérêt pour la profession :

21/11/2023 : Investissements immobiliers - De l'étude de faisabilité à l'appel d'offres, l'Anap éclaire vos décisions ! / 79 participants
12/09/2024 : Télétravail en établissement de santé : indispensable et à votre portée ! / 74 participants

1.4/E Site Web et réseaux sociaux

Le **site web** est alimenté par la permanence de l'ADH et permet un accès simplifié aux actualités qui concernent tant la vie associative que les travaux et prises de position de l'Association.

Le site web offre plusieurs services aux cadres dirigeants hospitaliers, comme l'annuaire des DH en ligne 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 ou encore la rubrique « offres d'emploi », qui assurent un taux de visite régulier sur le site.
En 2024, www.adh-asso.org enregistrait **20 982 visites, avec 84 144 pages lues.**

L'ADH est également présente sur les réseaux sociaux pour offrir un espace d'échange aux directrices et directeurs d'hôpital et les représenter dans la sphère publique et médiatique. Elle utilise ainsi ses comptes sociaux (X, LinkedIn et Facebook) pour faire connaître le métier DH, partager son actualité et ses prises de position ou encore véhiculer les informations relatives au milieu hospitalier et à la politique de santé.

Les comptes nationaux sont alimentés par la responsable de la communication et des affaires générales.

Aujourd'hui, près de **3 600 personnes sont abonnées au compte X** (@L_Adh) de l'ADH. Le nombre d'abonnés est similaire à celui de 2022. Ce nombre étant à considérer à l'aune de la baisse significative

du nombre d'utilisateurs en France depuis le rachat de la plateforme (-2,7 millions d'utilisateurs en France).

La **page LinkedIn** de l'Association, qui comptait en fin d'année 2022 3 644 abonnés, réunit au 31 décembre 2024 **6 466 abonnés.**

I.5. Activités internationales

Au cours de l'exercice 2023-2024, l'ADH, en lien avec le SMPS, a poursuivi avec constance et engagement sa mission de représentation de la France au sein de l'AEDH. Dans ce cadre, Doris GILLIG, responsable des relations internationales de l'ADH, a siégé au sein du Comité scientifique ainsi que du Comité exécutif de l'Association, contribuant ainsi aux réflexions stratégiques de cette instance européenne.

Cependant, force est de constater que le déficit de lisibilité et de retentissement des actions entreprises a nourri une réflexion critique quant à la capacité réelle de l'AEDH à incarner un outil de lobbying structuré, pertinent et porteur de retombées concrètes pour ses membres. C'est dans cette perspective que la question du montant de la cotisation annuelle a été examinée avec une attention particulière. Rappelons en effet que celle-ci, indexée sur la population nationale, s'avère peu adaptée aux spécificités structurelles et économiques de l'ADH et du SMPS. Ce mode de calcul, déconnecté des réalités financières des deux organisations, engendre une pression budgétaire significative, difficile à justifier en l'absence d'un retour tangible pour les adhérents.

Aussi, afin de préserver l'engagement de la délégation française tout en respectant un cadre budgétaire soutenable et cohérent, une démarche a été entreprise en vue de garantir la pérennité de cette participation, dans un esprit de responsabilité et d'adéquation avec les moyens dont disposent les structures.

2. Développement et soutien professionnels

2.1. Accompagnement des élèves directeurs.rices

L'implication réciproque entre les élèves directeurs.rices et l'Association s'est poursuivie au cours des dernières années. Au-delà de l'élection formelle de deux représentants par promotion au conseil d'administration de l'ADH, les dernières promotions ont activement participé aux dynamiques de l'Association, tant au niveau régional (soutien à l'organisation d'événements, rédaction d'articles et de comptes rendus pour la revue) qu'à l'échelle nationale (contribution aux Journées ADH, propositions d'articles pour la revue, etc.).

L'ADH a également mobilisé ses canaux de communication et son réseau pour accompagner la recherche d'affectation des élèves, tout en soutenant financièrement des initiatives comme le voyage d'études de la promotion 62 et le colloque du 7 juin 2023, organisé par la promotion 61, sur le thème de « l'innovation à l'hôpital ». Conformément aux engagements de la convention en vigueur, les promotions ont veillé à faire figurer l'ADH sur l'ensemble des supports de communication de leurs projets (mailings, communiqués de presse, brochures, site internet, publications sur les réseaux sociaux), et à inviter l'Association à la restitution du voyage d'études.

La traditionnelle Soirée des élèves, organisée en partenariat avec l'École à Rennes en début d'année, demeure un temps fort d'échanges privilégiés. Cet évènement permet de présenter l'Association aux élèves directrices et directeurs d'hôpital de la promotion entrante, tout en offrant un cadre propice au dialogue, au partage d'expériences et à la convivialité.
Au-delà de la présentation de l'Association, des thématiques concrètes sont abordées, telles que les bonnes pratiques pour les stages, la recherche d'affectation ou encore la prise de poste. Cet événement confirme ainsi pleinement la vocation fédératrice de l'Association en accompagnant les jeunes professionnels dans leurs parcours dès la formation initiale.

Ces soirées ont eu lieu le 13 juin 2023 (avec la participation de Vincent PREVOTEAU, Delphine LUX et Céline LIMOUZY) et le 1er février 2024 (avec Vincent PREVOTEAU, Céline LIMOUZY et Patrick LAMBERT).

► Les **Journées nationales** constituent un autre temps fort de cette collaboration étroite ; des élèves sont ainsi systématiquement associés au comité scientifique des Journées. Ils s'impliquent également par le biais de leurs interventions ou de leur contribution à la prise de notes et à l'organisation logistique.

► L'ADH accompagne effectivement la **recherche d'affectations** des promotions sortantes en relayant leur brochure de présentation, en adressant des mailings ciblés à son réseau et en publiant des articles dans le JADH et des posts sur les réseaux sociaux. Le président de l'ADH soutient plus particulièrement ces promotions en apportant son témoignage au sein des brochures.

► L'ADH, poursuit parallèlement le **dispositif de parrainage** des élèves directeurs.rices à l'occasion de leur première prise de fonctions. L'ADH mobilise à cet effet ses délégations régionales pour attribuer aux élèves un parrain ou une marraine travaillant dans un établissement géographiquement proche de leur lieu d'exercice, afin de les accompagner dans leurs premiers pas professionnels. Un email est circularisé en fin d'année afin de présenter plus amplement le dispositif et la charte y afférent, et recenser les élèves directrices et directeurs souhaitant bénéficier d'un accompagnement.

2.2. Soutien aux collègues en difficulté

► La **solidarité envers les collègues en difficulté** constitue l'une des missions premières de l'Association. Ces dernières années, plusieurs directeurs.rices d'hôpital ont ainsi bénéficié d'un accompagnement personnalisé. Afin de renforcer l'efficacité de son action, l'ADH s'appuie systématiquement sur les bilans de sinistralité transmis par l'Assistance Protection Juridique (APJ), dans le cadre des garanties offertes à ses adhérents. Les référents « collègues en difficulté » - Frédéric BOIRON, Florence ARNOUX et Pascal FORCIOLI - se sont mobilisés avec constance pour soutenir les collègues confrontés à des situations professionnelles complexes.

2ème partie / L'ADH, un moteur d'innovation au service du management hospitalier et de la modernisation de l'action publique

La période 2023-2024 a été marquée par une mobilisation accrue de l'Association sur des enjeux d'envergure nationale, tant en matière de politique hospitalière que dans le cadre des évolutions et transformations de la haute fonction publique. Régulièrement sollicitée par les pouvoirs publics, l'ADH a confirmé, dans la continuité des années précédentes, sa réactivité ainsi que sa capacité à formuler des propositions reflétant fidèlement les attentes et les positions du corps des directrices et directeurs d'hôpital.

L'intensification des sollicitations institutionnelles (cf. liste des rendez-vous 2023-2024 en annexe) témoigne de la reconnaissance croissante de l'ADH comme interlocuteur légitime, tant pour représenter les directrices et directeurs d'hôpital que pour contribuer aux réflexions stratégiques sur l'avenir de l'hôpital public, du système de santé et de la haute fonction publique.

Pour que son action s'ancre au plus près des attentes de la profession, l'Association veille à interroger les collègues, notamment lors des consultations menées à l'occasion de la participation des différents ministres aux dernières éditions de ses Journées nationales. Elle invite également ses adhérents à participer concrètement à ses actions, via la mise en place de groupes de travail ouverts (groupe de réflexion éthique, comité scientifique Journées nationales ADH, comité de rédaction JADH), et à s'impliquer au sein des délégations régionales.

A l'heure où les enjeux de modernisation de l'action publique et d'attractivité des carrières appellent à davantage de décloisonnement entre les cadres dirigeants de la haute fonction publique, l'ADH a

souhaité faire évoluer ses statuts. Tout en insistant sur la spécificité du métier de directeur d'hôpital, elle a réaffirmé son engagement en faveur de parcours professionnels ouverts et du brassage des compétences.

Réunie en assemblée générale le 22 mai 2024 lors du salon SantExpo, l'Association des directrices et directeurs d'hôpital a ainsi approuvé la modification de ses statuts, proposition préalablement validée par le conseil d'administration en date du 8 décembre 2023.

Ainsi, les fonctionnaires titulaires exerçant les fonctions de directeur ou de directeur adjoint dans un établissement public de santé, quelle que soit leur famille professionnelle d'origine, peuvent désormais adhérer à l'Association et participer pleinement à sa vie associative.

1. L'ADH, force de proposition dans les réformes hospitalières et l'évolution de la haute fonction publique

I.1 Vice-présidence « Ethique et valeurs »

Cet axe de travail, structurant et pérenne au sein de l'Association, a pour finalité d'interroger le fonctionnement des établissements hospitaliers à l'aune des principes éthiques et de réaffirmer leur rôle sociétal en tant que piliers du service public de santé. L'ADH poursuit son engagement à œuvrer pour une conciliation renforcée entre performance opérationnelle, exigences éthiques et humanisme au cœur de la gouvernance hospitalière.

► Les Prix ADH des valeurs hospitalières

Les Prix ADH des valeurs hospitalières ont, depuis 2015, pour objectif de valoriser les bonnes pratiques mises en place dans les établissements publics de santé afin de faire vivre les valeurs fondatrices de la République et du service public hospitalier : l'égalité d'accueil et de prise en charge des usagers, la neutralité face aux croyances et aux opinions des usagers, la continuité et la permanence des soins et l'adaptabilité des services en vue de l'intérêt général et des besoins de la population.

Edition 2023 :

Cette 8e édition visait à récompenser les projets développés par les établissements en faveur de **l'attractivité et de la fidélisation des professionnels hospitaliers**.

26 dossiers ont été réceptionnés et soumis au vote du jury, présidé par Elisabeth CALMON, et composé de : Nathalie BORGNE, Faustine CHATELAIN, Marie-Hélène LAVOLLE, Marine LE BRIS et Sarah LEBERT.

Les Prix ont été remis par Vincent PREVOTEAU, président de l'ADH, et Elisabeth CALMON, vice-présidente en charge de l'éthique et des valeurs, lors des 32es Journées nationales de l'Association, le vendredi 17 mars 2023.

Lauréats :

1er Prix : Centre hospitalier universitaire / Hospices Civils de Lyon pour son projet : « Être magnétique de la formation à l'intégration : comment cultiver ensemble (Institut de Formation des Manipulateurs d'Electroradiologie Médicale (IFMEM) et le Pôle d'Activité Médicale d'imagerie (PAM IMA) des Hospices Civils de Lyon (HCL), l'envie d'être MER et de s'engager aux HCL »

2e Prix : Centre hospitalier d'Antibes - Juan-les-Pins pour son projet : « calendrier de l'Avent - spécial emploi »

3e Prix : GHU APHP. Nord pour son projet : « Journées de la Nuit »

Prix « Coup de cœur » : Etablissement Public de Santé Mentale 74 pour son projet : « L'équipe de direction au TOP »

Edition 2024 :

Cette 9e édition visait à récompenser les établissements ayant mené des **actions disruptives qui préfigurent l'hôpital du futur.**

19 dossiers ont été réceptionnés et soumis au vote du jury, présidé par Elisabeth CALMON, et composé de : Nicolas ALEXANDRE, Nathalie BORGNE, Faustine CHATELAIN, Maxime GUILLEMANT, Marie-Hélène LAVOLLE, Marine LE BRIS, Sarah LEBERT et Nicolas VILAIN.

Les Prix ont été remis par Vincent PREVOTEAU, président de l'ADH et Elisabeth CALMON, vice-présidente en charge de l'éthique et des valeurs, lors des 33es Journées nationales de l'Association, le vendredi 15 mars 2024.

1er Prix : GHT Lille Métropole Flandre Intérieure (établissement support CHU de Lille) pour son projet : « Création d'un « kit pédagogique » axé sur l'éco-conception des soins - Favoriser la réduction de l'empreinte carbone des parcours de soins, le GHT LMFI a créé un outil opérationnel ! »

2e Prix : CHU Angers pour son projet : « création d'un Lab d'innovation organisationnelle pour stimuler l'innovation en plaçant l'usager (patient, professionnel, famille, etc.) au cœur des réflexions et pour améliorer la qualité des prises en charge des patients et les conditions de travail des professionnels. »

3e Prix : Centre Hospitalier Métropole Savoie pour son projet : « La CAPsule - Collectif d'Appui pour vos Projets -, une démarche innovante pour favoriser l'intelligence collective au service de projets institutionnels »

Prix Coup de cœur : HAD AP-HP pour son projet : « Emotaf » (support pour des sessions collaboratives/d'intelligence collective en HAD)

► Journée éthique

Le groupe éthique s'est investi dans la conception d'une journée de réflexion éthique autour du thème : « Les valeurs, ça se travaille ? », initialement programmée le 22 novembre 2024. En raison d'un nombre insuffisant d'inscriptions, cet événement a été annulé.

I.2 Vice-présidence « Métier DH »

Dans le cadre de la vice-présidence « Métier DH », plusieurs actions structurantes ont été conduites afin de valoriser les spécificités du métier de directrice et directeur d'hôpital et de concourir au renforcement de son attractivité ainsi qu'à la reconnaissance de son rôle stratégique au sein de l'appareil public. Cette dynamique s'inscrit dans la cadre d'une nouvelle mandature placée sous le signe de l'ouverture, visant à promouvoir des approches hybrides et à renforcer l'efficience collective de l'hôpital public.

À ce titre, la thématique des mobilités inter fonctions publiques, levier reconnu de diversification et de valorisation des trajectoires professionnelles, a fait l'objet d'un premier temps d'échange, le 10 janvier 2023, avec Catherine SUEUR, cheffe du service de l'Inspection générale des finances. Ces échanges ont été poursuivis dans le cadre de la participation de l'ADH à l'événement organisé le 22 juin 2023 par *La Gazette des communes*, à l'occasion des 40 ans du statut de la fonction publique, permettant de réaffirmer l'importance d'une formation initiale adaptée et de valoriser les mobilités comme vecteurs d'enrichissement des parcours.

Par ailleurs, une rencontre tenue le 3 octobre 2023 avec Guillaume du CHAFFAUT, directeur adjoint au cabinet d'Aurélien ROUSSEAU, alors ministre de la Santé et de la prévention, et Lucie LIGIER, conseillère santé, a permis d'aborder plusieurs enjeux majeurs relatifs notamment à l'attractivité du métier : réforme de la haute fonction publique, reconnaissance du niveau sommital, contraintes spécifiques à la fonction, etc.

Un nouvel échange, en date du 30 janvier 2024, avec Cédric BOUET, chef de la mission recrutement et accompagnement à la D.M.A.T.E.S, a permis de souligner les perspectives de mobilité offertes aux directeurs d'hôpital, notamment en direction du corps préfectoral, traduisant l'ouverture croissante de ce métier vers d'autres segments de la haute fonction publique.

I.3 Vice-présidence « Gouvernance territoriale et écosystème de santé »

Alors que les défis sanitaires s'intensifient et que les équilibres territoriaux se redessinent, l'hôpital doit participer activement à la construction d'un nouveau modèle de santé. Dans ce contexte, l'ADH affirme sa volonté de contribuer activement à cette transformation en portant une vision structurée et territorialisée de la gouvernance sanitaire. Cette vision repose sur trois axes essentiels : la valorisation des spécificités locales, la reconnaissance de la diversité des acteurs et des territoires, et l'articulation cohérente entre prévention, soins intégrés et adaptation des structures hospitalières aux besoins des populations.

Dans cette perspective, l'ADH a renforcé son rôle d'interlocuteur institutionnel en participant activement aux débats nationaux. Le dialogue engagé avec les autorités publiques - notamment lors de l'entretien du 10 février avec la DGOS - a permis de réaffirmer des priorités clés : simplification des règles, fluidification des coopérations, et reconnaissance de l'expertise opérationnelle de terrain.

La question de la gouvernance a également été au cœur des échanges menés dans le cadre de la mission Baille-Claris. L'ADH y a plaidé pour une approche équilibrée, en cas de mise en place du tandem administratif-médical, en insistant sur les conditions de réussite d'un tel modèle : formation, mobilité, clarté des responsabilités et reconnaissance de l'expertise des directeurs des soins. Ce positionnement témoigne de l'engagement de l'Association à promouvoir des gouvernances équilibrées, agiles et alignées sur les enjeux territoriaux.

Parallèlement, l'ADH a continué à œuvrer pour renforcer l'attractivité et accompagner l'évolution des métiers à l'hôpital. Aux côtés de l'AFDS et d'autres organisations professionnelles, elle a coconstruit une contribution de fond pour favoriser une intégration réussie des infirmiers.ères en pratique avancée au sein des établissements publics de santé, et des territoires. Cette initiative, pensée pour répondre aux tensions en ressources humaines et renforcer la qualité des parcours de soins, illustre la capacité de l'ADH à formuler des propositions concrètes et opérationnelles. Présentée lors des 8es Journées nationales des IPA, puis transmise aux autorités ministérielles, cette contribution constitue une avancée notable pour la reconnaissance et l'intégration effective de ces professionnels au sein du système hospitalier.

Enfin, consciente de sa responsabilité sociétale, l'ADH s'est engagée dans la transition écologique du secteur hospitalier, en participant aux travaux interministériels visant à intégrer les enjeux environnementaux dans les pratiques de management et d'organisation. En apportant une contribution écrite à l'élaboration de la feuille de route ministérielle, elle affirme sa volonté de faire de cette transition un levier stratégique d'évolution des pratiques managériales, organisationnelles et de gouvernance dans les hôpitaux publics.

Ainsi, à travers l'ensemble de ses engagements, une ligne directrice se dessine : faire de la gouvernance un levier de transformation durable, cohérente et ancrée dans les réalités territoriales, au service des usagers, des professionnels et des territoires.

I.4 Vice-présidence « Attractivité, innovation et transformation publiques »

Dans le cadre de cette vice-présidence, l'ADH a multiplié les initiatives visant à renforcer l'attractivité du métier de directrice et directeur d'hôpital, tout en étant force de proposition dans les réformes à mener pour permettre à la haute fonction publique de se hisser à la hauteur des enjeux contemporains,

qu'il s'agisse de la modernisation de l'action publique ou des attentes des cadres dirigeants des trois versants.

Une première rencontre avec Stanislas GUERINI, alors ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, a permis à Vincent PREVOTEAU et Elisabeth CALMON d'évoquer les enjeux d'attractivité du métier de directrice et directeur d'hôpital, en soulignant sa spécificité ainsi que le rôle central de l'hôpital dans les politiques publiques de santé et dans l'organisation de l'État social.

Le 20 avril suivant, l'ADH a participé à un atelier de concertation organisé par la Fabrique RH sur le mentorat dans la fonction publique, dans une logique de retour d'expérience et de co-construction de leviers d'action en la matière.

Dans la continuité de ces démarches, un important travail de dialogue avec les pouvoirs publics a été engagé autour de la transposition de la réforme de la haute fonction publique à la FPH. Plusieurs sujets clés ont été portés par l'Association : alignement des régimes indemnitaires, clarification des conditions d'accès au troisième grade, constitution de viviers communs, développement de passerelles entre corps, et rôle du Cycle des hautes études de service public. Une audience avec le ministre avait été sollicitée par Isabelle SAURAT, Fabien TASTET et Vincent PREVOTEAU, pour lui faire part des propositions formulées par les trois associations. Cette demande n'a pu aboutir en raison du remaniement.
Le Président de l'ADH a par ailleurs rappelé les préoccupations de la profession lors des 32es Journées nationales de l'ADH, mais aussi lors du SantExpo, soulignant la nécessité de rendre les métiers comparables sans les fusionner, pour encourager une mobilité inter fonctions publiques cohérente avec les objectifs de modernisation.
Le 3 septembre 2024, un échange avec Isabelle BRAUN-LEMAIRE, déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, a été l'occasion de réaffirmer l'engagement de l'ADH pour l'égalité femmes-hommes et pour des mobilités mieux accompagnées.

Par ailleurs, l'ADH a rejoint le think tank *Penser public*, dans une logique d'ouverture inter versants et d'élaboration collective de propositions innovantes. L'adhésion, approuvée à l'unanimité par le conseil d'administration, a notamment permis à l'ADH de contribuer aux travaux en cours sur l'intelligence artificielle dans les services publics. Ces réflexions ont abouti à la rédaction d'une note d'enjeux visant à nourrir le débat public, notamment en amont du Paris Peace Forum des 10 et 11 février 2025.

2. L'ADH, un acteur engagé dans la vie de l'Ecole

L'EHESP et l'ADH entretiennent depuis de nombreuses années des liens étroits et un partenariat solide, formalisé par une convention reconduite en 2024.

Plusieurs actions, manifestations et événements attestent de ces relations fortes qui sont d'ailleurs inscrites dans l'article premier des statuts de l'Association, lequel stipule que l'ADH a pour but « la promotion de la fonction de direction par la défense d'un concours et d'une formation spécifiques de haut niveau ».

Plus particulièrement, les actions communes entre l'Ecole et l'Association portent sur :
- La participation des élèves aux Journées nationales et aux travaux de l'ADH ;
- L'organisation d'une « soirée des élèves » à l'Ecole ;
- La promotion et la valorisation des activités pédagogiques de l'Ecole dans les supports de communication de l'Association ;
- Et le parrainage des élèves des promotions sortantes par les directeurs de la région d'affection, membres de l'ADH.

L'ADH est membre de droit du conseil d'administration de l'EHESP. Au cours de la période analysée, le siège a été occupé par Vincent PREVOTEAU, président, suppléé par Patrick LAMBERT, responsable de la continuité et du renforcement des liens avec l'EHESP. La présidence du conseil de l'Ecole a été assurée par Pascale JOLLIET, et la direction de l'Ecole par Isabelle RICHARD. L'ADH a activement contribué à l'élaboration du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2024-2027 de l'École, en veillant à inscrire le perfectionnement de la formation des élèves comme priorité absolue dudit contrat.
Réciproquement, l'EHESP est membre de droit du conseil d'administration de l'ADH.

****

Annexe 1 – RDV et relations institutionnels 2023-2024

► 06/01/2023 - Echange avec Catherine SUEUR, cheffe du service de l'Inspection générale des finances publiques au sujet des opportunités de mobilité au sein du Service.

► 13/01/2023 - Echange avec Laurence LAIGNEL, présidente de l'AFDS, pour déterminer les synergies possibles entre les deux associations et envisager une collaboration sur des dossiers ou sujets d'intérêt commun.

►18/01/2023 - Rencontre avec le ministre Stanislas GUERINI pour évoquer l'attractivité de la haute fonction publique, le métier DH et sa spécificité et l'hôpital en général.

► 30/01/2023 - Participation du Président de l'ADH aux vœux des ministres François BRAUN et Agnès FIRMIN-LE BODO.

► 08/02/2023 - Echange avec la FHF au sujet du financement durable de l'hôpital public, de la simplification et de la souplesse administrative comme leviers de modernisation de l'organisation hospitalière et de l'attractivité et la défense du métier DH.

► 10/02/2023 - Rencontre avec Marie DAUDE, directrice générale de l'offre de soins, en vue de présenter l'ADH et ses travaux concernant l'évolution, la modernisation et la transformation de l'hôpital public en particulier, et du système de santé en général.

► 06/03/2023 - Participation à la concertation sur le mentorat initiée par le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques.

► 09/03/2023 - Participation à l'audition relative à la mise en place d'un tandem médico-administratif dans le cadre de la mission Baille-Claris.

► 15/03/2023 - Participation à l'audition sur l'obligation vaccinale des professionnels de santé menée par le Comité consultatif national d'éthique.

► 24/03/2023 / 19/04/2023 et 06/06/2023 - Participation au groupe de travail sur la formation des agents de la fonction publique hospitalière à la transition écologique, mis en place par le ministère de la Transformation et de Fonction publiques et le ministère de la Santé et de la Prévention.

► 24/05/2023 - Echanges avec les ministres Stanislas GUERINI et Agnès Firmin-LE BODO sur le stand ADH à l'occasion du salon Santexpo.

► 31/05/2023 - Temps d'échange sur la réforme de la haute fonction publique versant FPH organisé par le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques.

► 04/09/2023 - Rendez-vous avec Nicolas Revel, directeur général de l'APHP, aux fins de présenter l'Association et ses travaux et discussion autour du processus organisationnel de l'APHP, des marges de manœuvre des équipes sur le terrain, etc.

► 04/09/2023 - Déjeuner avec Isabelle SAURAT, présidente de Servir, pour évoquer les enjeux de la réforme de la haute fonction publique.
► 14/09/203 - Audition de l'ADH dans le cadre de la mission de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche et de l'IGAS relative au COP de l'EHESP.

► 24/07/2023 - Echange avec Sarah DESLANDES, cheffe de projet partenariats à la DIESE, en vue de présenter l'ADH et ses travaux et d'évoquer les sujets en lien avec la mobilité des cadres dirigeants entre les trois versants de la FP.

► 03/10/2023 - Rencontre avec Guillaume du CHAFFAUT et Lucie LIGIER, respectivement directeur adjoint au cabinet du ministre et conseillère santé, pour évoquer les projets régionaux de santé, l'intérim médical dont les plafonds de rémunération public/privé, les GHT et les sujets en lien avec l'attractivité de la profession dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique.

► 20/10/2023 - Seconde réunion sur la réforme de la haute fonction publique versant FPH menée par le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques ;

► 21/11/2023 - Echange avec l'AIS dans le cadre de la consultation menée auprès des principales fédérations d'employeurs regroupant des établissements sanitaires et médico-sociaux en lien avec la mise en œuvre du plan Innovation Santé 2030, volet santé de France 2030.

► 18/01/2024 - Participation de l'ADH aux vœux de Servir.

► 30/01/2024 – Echange avec Cédric BOUET, chef de la mission recrutement et accompagnement à la D.M.A.T.E.S au sujet des opportunités de mobilité au sein de la préfectorale.

► 09/04/2024 – Entretien en visioconférence avec Nadège GRATALOUP, conseillère établissements de santé, ressources humaines et relations sociales et Samira BEKHTI, conseillère chargée de la territorialisation du système de santé au cabinet du ministre Frédéric VALLETOUX pour évoquer les propositions formulées par l'Association et les préoccupations de la profession.

► 23/04/2024 – Echange avec Nadia BOULHAROUF, cheffe du département de gestion des directeurs du CNG et son adjoint, Cédric COUTRON, afin d'évoquer la feuille de route du CNG et les actions communes/relais qui pourraient être envisagés au regard des objectifs poursuivis par les deux entités (accompagnement tout au long de la carrière/mentorat/tutorat, diversification des parcours/mobilités, gestion des situations individuelles complexes, etc.).

► 24/05/2024 - Entretien avec le ministre Stanislas GUERINI au sujet de la transposition du statut de la haute fonction publique à l'occasion du SantExpo.

► 03/09/2024 – Echange avec Isabelle BRAUN-LEMAIRE, déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat et Sarah Deslandes, cheffe de projet partenariats à la DIESE pour évoquer les mobilités inter fonctions publiques et rappeler la nécessité de créer les conditions pour les encourager et les accompagner, tout en agissant en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Annexe 2 – Communiqués et prises de position 2023-2024

► 2023 : Séminaire stratégique du conseil d'administration de l'ADH - Une nouvelle mandature sous le signe de l'ouverture • Réforme de la gouvernance : promouvoir une approche ouverte, fondée sur l'hybridation, qui fasse encore grandir l'hôpital • L'ADH salue les mesures et une volonté de réforme systémiques annoncées par le Président de la République mais en appelle à la vigilance pour une gouvernance opérationnelle et efficace

► 2024 : L'ADH ouvre ses adhésions aux cadres dirigeants titulaires de la fonction publique exerçant le métier de directrice et directeur d'hôpital • Un attachement indéfectible aux valeurs de la République et du Service Public Hospitalier

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