

Rapport d'activité ADH 2014-2015

Document présenté en Assemblée générale le 25 mai 2016

Rapport d'activité ADH 2014-2015

1^{ère} partie / l'ADH, au service de la profession Directeur d'Hôpital...

I. Vie associative

I.1. Vie nationale

I.2. Vie régionale

I.3. Trésorerie nationale : rapport disponible sur demande

I.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

I.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

2.3. Réseau des collègues en détachement, mis à disposition, en disponibilité

2ème partie... et porteuse d'idées et d'actions novatrices au service du management hospitalier

1. Force de proposition dans les réformes hospitalières

1.1 Vice-présidence « Evolution et transformation du métier DH »

1.2 Vice-présidence « Ethique et valeurs professionnelles »

1.3 Vice-présidence « Evolution de les territoires, des organisations hospitalières et de la gouvernance »

1.4 Vice-présidence « Evolution du modèle économique hospitalier »

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

2.1. Participation au Conseil d'administration

2.2. Refonte de la maquette de formation DH

2.3. Pour un IDM innovant

1^{ère} partie – L'ADH au service de la profession Directeur d'Hôpital...

I. Vie associative

I.1. Vie nationale

La période 2014-2015 a été marquée par une **montée en puissance de l'Association sur les sujets d'envergure nationale**, tels que la politique hospitalière et l'accompagnement des réformes. Régulièrement consultée par les pouvoirs publics, notamment dans le cadre des discussions préparatoires à la Loi de modernisation de notre système de santé, 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 2014-2015 en annexe) souligne que l'ADH est désormais pleinement reconnue comme un interlocuteur incontournable en matière de représentation professionnelle du corps des DH.

Cette reconnaissance est le fruit d'un travail de longue haleine, initié par Jean-Luc Chassaniol et poursuivi par Frédéric Boiron durant sa première mandature (2011-2014), avec le précieux soutien du Conseil d'administration de l'Association. Réuni physiquement 5 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.

La période a également été marquée par le **renouvellement des instances nationales**, avec l'élection des délégués nationaux en janvier-février 2015 et l'élection du Président en mars 2015. Pour la première fois, l'ADH a proposé une **procédure de vote exclusivement par internet, dans un souci de simplification et de dématérialisation**. Outre les bénéfices manifestes en termes d'organisation, le vote par Internet a été plébiscité par les électeurs : au cours du scrutin, 702 adhérents ont fait valoir leur voix, soit **un taux de participation record de plus de 60%** (pour rappel, 318 adhérents avaient voté en 2011 et 461 en 2008). Cette démarche innovante a également été plébiscitée par les partenaires institutionnels de l'ADH (demandes d'information du CNG, du SMPS, de l'EHESP... L'Ecole ayant opté pour cette procédure dans le cadre du renouvellement de ses instances).

Réuni en séance le 6 mars 2015, **le nouveau Conseil d'administration a réélu, à l'unanimité des suffrages exprimés, Frédéric Boiron**, président sortant, pour un mandat de quatre ans. Dans la lignée de son précédent mandat, le Président de l'ADH a rappelé son souhait de favoriser un **fonctionnement collégial**, au sein duquel chaque élu et chaque responsable fonctionnel est résolument impliqué et mis à contribution sur les dossiers ayant trait à son domaine d'expertise (finances, RH, achats, certification...). L'équipe rapprochée du Bureau se réunit sous forme de conférence téléphonique chaque mois et suit avec attention les dossiers courants.

La politique et les axes stratégiques de la mandature 2015-2018 ont été définis lors du séminaire du CA à Marcoussis, organisé en septembre 2015 grâce à notre partenaire GMF. Dans ce cadre, la nouvelle équipe ADH, représentative de la profession dans toute sa diversité (géographique, générationnelle, de conditions d'exercice...), a défini les thématiques des quatre vice-présidences de l'Association, pour accompagner les évolutions du métier et du champ hospitalier dans toutes ses dimensions :

- Vice-présidence « Evolution du modèle économique hospitalier » (Sophie Beaupère) ;
- Vice-présidence « Evolution et transformation du métier » (Florence Arnoux) ;
- Vice-présidence « Ethique et valeurs professionnelles » (Christine Girier Diebolt) ;
- Vice-présidence « Evolution des territoires, des organisations hospitalières et de la gouvernance » (Vincent PrévotEAU).

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 menées en 2014 et 2015 (voir page 12). Elle invite également ses adhérents à participer concrètement à ses actions, via la mise en place de groupes de travail ouverts, et à s'impliquer au sein des délégations régionales. **Ce fonctionnement consultatif a été réaffirmé lors du séminaire du CA.**

Enfin, **l'ADH a formalisé à cette occasion son programme d'actions**, portant tant sur son fonctionnement interne (services aux adhérents, outils) que sur son rôle au service de la profession (coopération, gouvernance, financement, formation à l'EHESP...) – lire le communiqué « *Séminaire du Conseil d'administration ADH à Marcoussis : une équipe nouvelle et renforcée, une réponse collégiale aux sujets d'actualité, une volonté de service et de soutien aux hospitaliers* » – 02 octobre 2015.

Liste des séances du CA

2014 : 21/01 – 11/04 – 21/05 – 03/10 – 05/12

2015 : 06/02 – 06/03 – 20/05 – 04/12

L'équipe ADH au 31 décembre 2015

Voir organigramme en annexe

I.2. Vie régionale

Les délégations régionales de l'Association ont poursuivi leur action, qui s'articule autour de **rassemblements conviviaux** (accueil des nouveaux arrivants) et de **temps de réflexion professionnelle**, par le biais de la formation continue.

Les délégations régionales ont dans leur grande majorité maintenu une activité répondant à la double mission de l'ADH : faire connaître des modes de management innovant, en lien avec les problématiques hospitalières actuelles, tout en entretenant la convivialité indispensable à un réseau d'anciens élèves. A de nombreuses reprises, les actions de formation engagées ont convié une **audience professionnelle élargie** aux publics de médecins, de directeurs des soins, de cadres de santé, etc. Dans certaines régions, des relations suivies s'engagent avec d'autres corps professionnels : c'est le cas en Alsace, qui a par exemple organisé une rencontre avec ses homologues de l'administration territoriale et de l'association des anciens de l'ENA.

Le soutien fidèle des partenaires privilégiés de l'ADH : la GMF, la MNH, la SHAM, le CNEH et le CSF a contribué à la stabilité du modèle économique des formations. Un partenariat avec Relais H a également été initié en juillet 2015, afin de proposer des prestations de restauration durant les formations.

Du fait de la mobilité des collègues, des élections nationales et des impulsions locales et nationales en faveur du dynamisme régional, **plusieurs délégations ont été renouvelées** sur la période observée ; il s'agit des régions :

- Alsace (Mélanie Viatoux)
- Aquitaine (Julien Rossignol)
- Ile-de-France (Delphine Lux)
- Midi-Pyrénées (Perrine Cainne)
- Océan Indien (Gaëlle Saunier Dufour)
- Pays de la Loire (Céline Lagrais)
- PACA (Caroline Chassin)

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, des partenaires et de la facturation. Plusieurs documents ont été élaborés en 2014 pour soutenir les délégués régionaux :

- Vademecum - Fonctionnement des délégations et organisation d'actions régionales ; octobre 2014
- Note d'information relative au fonctionnement des finances, de la trésorerie et de la comptabilité de l'Association ; octobre 2014.

Dans le courant de l'année 2015, des discussions ont enfin été initiées concernant **l'adaptation de l'organisation régionale de l'ADH au nouveau découpage administratif de la France** (la loi du 16 janvier 2015, applicable au 1^{er} janvier 2016, fusionnant 16 des 22 régions métropolitaines en 7 grandes régions). Les délégués régionaux ont été consultés dans ce cadre, afin de définir une position commune et organiser l'évolution des délégations régionales dans le courant 2016.

Listes des actions régionales 2014-2015 :

Alsace

2014

12/06 Accueil des nouveaux arrivants, théâtre, dîner, Strasbourg

14/11 Formation « A la recherche du sens perdu... Ou comment la philosophie peut éclairer nos pratiques managériales ? », Haguenau

2015

21/04 Rencontre ADH/AATF « Organisation et modernisation des méthodes de travail de la juridiction administrative », Tribunal administratif de Strasbourg

05/06 Accueil des nouveaux arrivants, théâtre, dîner, Strasbourg

Aquitaine

2014

20/01 Formation « L'hôpital public en 2030 », Bayonne

2015

14/01 Assemblée générale, Dax

02/10 Formation « La conduite du changement à l'hôpital », Bordeaux

Ile de France

2014

05/06 Accueil nouveaux arrivants, Péniche la Balle au Bond, débat « Le directeur d'hôpital : forcément work-addict ? », Paris

2015

05/03 Formation « La mobilité dans le cadre du parcours professionnel de DH : modalités, enjeux, conditions de réussite », en partenariat avec le CNG, Paris

11/06 Accueil nouveaux arrivants, débat « A la recherche du temps perdu, les accords RTT à l'hôpital », Paris

14/10 Election du nouveau bureau, Paris

Limousin Poitou-Charentes

2014

07/11 Formation « Allo, télémédecine, quel futur ? », Vouillé

2015

18/06 Accueil des nouveaux arrivants, conférence « Réflexion autour de la laïcité », déjeuner, Saint-Martin-de-Ré

23/11 Formation « Les dessous cachés des GHT », Ars en Ré

Midi-Pyrénées

2014

20/11 Assemblée générale, élection du bureau, débat, Toulouse

2015

12/05 Accueil des nouveaux arrivants, visite de l'hôpital Pierre Paul Riquet, conférence-débat « Regards croisés sur les restructurations territoriales et sanitaires », Toulouse

20/11 Formation « Prendre en compte la singularité des hommes et du collectif pour manager le changement : Halte aux consultants, vive le coaching ! », Toulouse

Normandie

2014

27/06 Formation Basse Normandie, « Face aux difficultés et aux résistances rencontrées par les hôpitaux, les optimistes débarquent ! », Caen

28/11 Basse Normandie, Rencontre avec la Directrice générale de l'ARS, Caen

2015

24/06 Formation « Le projet de loi de modernisation de notre système de santé : focus sur les groupements hospitaliers de territoire », Caen

PACA

2014

13/06 Formation « Temps et action », Aix en Provence

27/11 Accueil nouveaux arrivants, dîner, Aix en Provence

2015

12/06 Formation « Dessine-moi une mobilité », en partenariat avec le CNG, Aix en Provence

24/09 Accueil nouveaux arrivants, dîner, Le Luc en Provence

Pays de la Loire

2015

09/06 Accueil des Nouveaux Arrivants, CHU d'Angers

Rhône-Alpes

2014

27/02 Séminaire Gestion des Risques Judiciaires, Lyon

2015

08/04 Conférence débat « Diriger et encadrer : mission impossible ? », Lyon

20/11 Formation « Quand la qualité des relations crée la réussite collective », Lyon

L3. Trésorerie nationale : rapport disponible sur demande

L4. Communication & Affaires générales

La période 2014-2015 a été marquée par le recrutement d'une nouvelle responsable des affaires générales et de la communication, pour prendre la suite de Florence Patenotte, appelée à assurer les fonctions de Directrice de la communication de la CHT pour la psychiatrie parisienne. Au terme d'un processus de recrutement organisé en mars-avril 2014, ayant amené Frédéric Boiron, Patrick Lambert et Florence Patenotte à recevoir 7 candidats, short-listés à partir d'une quarantaine de candidatures, Morgane Le Gall a été recrutée, pour une prise de poste le 20 avril 2014. **Une période de tuilage de 3 mois, entre Florence Patenotte et Morgane Le Gall a permis d'assurer la continuité de l'activité et la bonne transmission des dossiers.**

Les activités de la permanence, assurées par Florence Patenotte puis par Morgane Le Gall et par Mathilde Carmona, Assistante, **se sont densifiées au cours de la période observée**, avec la **mise en place simultanée de différents groupes de travail thématiques** (GT « Egalité des chances », GT « Evolution et transformation du métier DH », GT « Mise en œuvre des GHT », GT « Communication et nouveaux vecteurs ») et **une représentation accentuée, liée d'une part au déploiement des relations publiques et partenariales et d'autre part aux sollicitations accrues des pouvoirs publics**, notamment dans le cadre des travaux préparatoires à la Loi de modernisation du système de santé.

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 sur l'ensemble des dossiers associatifs.

En 2014 et en 2015, l'ADH a poursuivi son essor, a confirmé sa légitimité en tant qu'organisation représentative des DH et a récolté des signes objectifs de la place, importante, que lui confère la profession, mais aussi les partenaires institutionnels : le taux de participation record aux élections des délégués nationaux, les audiences des Journées et des Salons de la Santé et de l'Autonomie, le nombre de sollicitations enregistrées, le démontrent.

Une réflexion initiée en 2015, portant sur la modernisation des outils de communication et de l'identité visuelle de l'Association, se concrétisera en 2016 avec la refonte de la maquette de la revue JADH, de l'Annuaire des DH, des outils de communication développés durant les Journées de l'Association (programme, affiches, dépliants...) ou encore avec la refonte du site web adh-asso.org.

1.4/A Productions éditoriales

► **Annuaire professionnel des DH : éditions 2014 et 2015**

► **Revue JADH :**

JADH n°49 - janvier-février 2014 : Décider, manager : un exercice de haute voltige ?

JADH n°50 - mars-avril 2014 : Cosmopolisant : stages EDH à l'étranger

JADH n°51 - mai-juin 2014 : La fin du management ? (CR des XXIIes Journées)

JADH n°52 - juillet-août 2014 : Vademecum de la simplification et de la modernisation à l'Hôpital

JADH n°53 - septembre-octobre 2014 : L'Hôpital public à l'horizon 2030

JADH n°54 - novembre-décembre 2014 : Les dirigeants hospitaliers et l'éthique

JADH n°55 - janvier-février 2015 : La dette des établissements publics de santé : analyses et propositions

JADH n°56 - mars-avril 2015 : EHESP : préparer aujourd'hui les enjeux de demain

JADH n°57 - mai-juin 2015 : Manager dans l'espace (CR des XXIIIes Journées)

JADH n°58 - juillet-août 2015 : Groupements Hospitaliers de Territoire, propositions ADH

JADH n°59 - septembre-octobre 2015 : Marcoussis III : une équipe renforcée, une action collégiale

JADH n°60 - novembre-décembre 2015 : Hôpital : territoire d'égalité(s) ?

La revue JADH est réalisée par Morgane Le Gall, Responsable des affaires générales et de la communication, en lien avec Vincent Vauchel, Rédacteur en chef. Elle est mise en maquette par la société Héral. 6 numéros paraissent tous les ans, tirés à 2.000 exemplaires et diffusés aux adhérents, ainsi qu'à un réseau institutionnel et aux partenaires de l'ADH.

Les élèves directeurs 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, auxquelles est consacré 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

Journées ADH 20 et 21 mars 2014, Parc Floral/Paris : « La fin du management ? »

► 192 inscrits payants/340 participants au total (y compris EDH, staff EHESP, institutionnels, presse) – 35 sponsors

Journées ADH 19&20 mars 2015, Parc Floral/Paris : « Manager dans l'espace »

► 152 inscrits payants/310 participants au total (y compris EDH, staff EHESP, institutionnels, presse) – 34 sponsors

L'ADH organise ses journées nationales en partenariat avec l'EHESP et remercie les 52^e et 53^e promotions d'élèves-directeurs 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 2014 et 2015, 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

► **Salons de la Santé et de l'Autonomie mai 2014 & mai 2015 Porte de Versailles** (accueil des membres de l'Association lors du « Pot des adhérents », organisation du groupe de réflexion éthique, remise du Prix ADH de la Société française d'histoire des hôpitaux en 2014). L'édition 2015 a été marquée par une très forte affluence de visiteurs sur le stand ADH.

1.4/D Partenariats

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

En 2014, un partenariat-test a été mis en place avec **RéseauProSanté**, réseau social professionnel dédié au monde de la santé, proposant notamment des offres d'emploi. En 2015, un partenariat a également été mis en place avec **Relais H**, service de restauration hospitalier, afin de proposer des prestations de restauration durant les manifestations régionales. Un partenariat ponctuel avec **Elior**, société de restauration et de service, a permis d'organiser une manifestation de l'ADH IDF à la Maison de l'Amérique Latine à Paris.

L'ADH maintient également des liens de partenariats privilégiés avec **les parties prenantes du monde hospitalier** : la FHF et ses délégations régionales, l'ADRHESS, la SFHH, l'ADCAM, l'AFDS... Ces liens se traduisent par la diffusion des travaux et des communications des partenaires ou encore par la participation des élus nationaux de l'ADH aux colloques ou publications des partenaires.

L'ADH est par exemple intervenue, via ses élus nationaux, à la conférence de mise en place de l'ANAHAH, Association Nationale des Attachés d'Administration Hospitalière, au congrès régional FHF Midi-Pyrénées ou encore à l'Université d'été de l'ANAP. L'Association a également délivré, comme tous les deux ans, un prix spécial de la Société Française d'Histoire des Hôpitaux en 2014 lors des Salons de la Santé et de l'Autonomie.

1.4/E Site Web et réseaux sociaux

Le **site web** est alimenté par la Responsable de la communication 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 en région ou au niveau national.

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 visites régulier sur le site. En 2014, www.adh-asso.org enregistrait 95.000 visites, soit un taux deux fois supérieur à celui de 2007.

Le **compte Twitter** (@L_Adh) est également alimenté par la Responsable de la communication. Le nombre de nouveaux abonnés augmente de manière régulière et près de 1.000 personnes étaient abonnées au compte Twitter de l'ADH à la fin d'année 2015.

Le site n'ayant pas évolué depuis une refonte datant de 2006, **une réflexion a été engagée en 2015 afin de retravailler l'ergonomie, la navigation et le graphisme du site.** A la demande du CA, un brief technique a été élaboré puis validé en séance du 4 décembre 2015.

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 AEDH et Vice-présidente du Scientific Committee, était conviée au Board (Bureau) et à l'Executive Committee (CA). Frédéric Boiron était convié à l'Executive Committee (CA). Les réunions du Board ont eu lieu 5 à 6 fois par an, les réunions de l'Executive Committee 2 à 3 fois par an. Du fait des missions du Scientific Committee d'organisation des congrès et colloques de l'AEDH, plusieurs intervenants français, sollicités par l'ADH, ont pu participer en tant qu'orateurs à différentes manifestations en Europe. Il s'agit principalement de collègues directeurs d'hôpital français, ainsi que de médecins ou représentants institutionnels (OCDE...).

Durant la période écoulée, l'ADH a maintenu des liens importants avec l'AEDH. Les membres de l'AEDH ont été conviés aux Journées nationales de l'ADH et des élus nationaux ADH sont intervenus lors des différents colloques organisés par l'Association européenne :

- ▶ **Congrès à Berlin en septembre 2014** : interventions de Frédéric Boiron sur l'efficacité économique dans les hôpitaux et de Patrick Lambert sur la prévention des risques psychosociaux.
- ▶ **Congrès à Düsseldorf en novembre 2015** : intervention de Patrick Lambert sur une démarche qualité et gestion des risques à l'AH-HP.

L'Association a par ailleurs fait part de ses observations concernant la **proposition d'axes stratégiques 2015-2018 de l'AEDH**, et a appelé à une plus grande clarté quant à l'organisation et aux travaux de l'association européenne (organigramme, meilleure diffusion de l'information quant aux membres de l'AEDH, meilleure valorisation des travaux émanant des Subcommittees...).

1.5/B Partenariats bilatéraux

La participation assidue de l'ADH au titre de la représentation française au sein de l'AEDH a favorisé des échanges bilatéraux avec d'autres associations homologues : au premier titre **l'ANMDO (Italie)**, qui invite chaque année désormais le Président de l'ADH à ses congrès annuels. L'ADH entretient par ailleurs des liens privilégiés avec ses **homologues belges (ABDH) et allemand (VKD)**. Frédéric Boiron est ainsi intervenu à Berlin en février 2014 sur le thème « Compréhension des Equilibres Financiers à l'Hôpital ».

Concernant l'outre-Atlantique, l'Association a entretenu les liens privilégiés engagés avec **l'American College of Healthcare Executives (ACHE)** depuis l'invitation de Don Wagner, en responsabilité dans l'antenne texane du College, lors du Jubilé ADH de 2011. Les homologues américains manifestent beaucoup d'intérêt pour les déterminants de la formation au management hospitalier et le modèle social et sanitaire français. Comme en 2013, l'ADH a eu la chance en 2014 de délivrer une intervention sur le modèle de santé français lors du Chapter organisé en octobre à Houston.

Le secrétaire général de l'ADH Patrick Lambert, dans le cadre d'un voyage d'études organisé par l'ADRHESS, a permis à l'automne 2013 d'engager des relations avec **l'ACSSSS, qui rassemble les cadres de santé du Québec**. En février 2014, le Président Frédéric Boiron est intervenu lors d'une table-ronde sur la thématique : « Aspects médico-économiques et de performance des recompositions hospitalières », lors des premières Rencontres franco-québécoises organisées à Québec.

Des liens ont enfin été développés durant la période écoulée avec les **dirigeants hospitaliers tunisiens et marocains**. Une intervention du Président de l'ADH sur les Groupements Hospitaliers de Territoire, programmée en novembre 2015 lors des 16^{èmes} Journées Méditerranéenne de Gestion hospitalière, a malheureusement dû être annulée en raison des risques d'attentats et de l'état d'urgence impactant les hôpitaux français.

1.5/C Réseau & vivier de compétences internationales

- ▶ L'ADH a relayé les programmes de stagiairisation de professionnels européens dans les hôpitaux ainsi que les offres de formation proposées par HOPE.
- ▶ Enfin, 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) et ainsi assuré la transmission d'offres de mission émanant de nombreux interlocuteurs : ACODESS, EPRUS, ASPROCOP, CREDES...

2. Développement et soutien professionnels

2.1. Accompagnement des élèves-directeurs

- ▶ L'implication des élèves-directeurs dans la Vie de l'Association, et réciproquement, s'est encore accru ces dernières années. Outre l'élection formelle d'un représentant au CA de l'Association, **les récentes promotions ont été très actives au sein des délégations régionales** (soutien à l'organisation des manifestations régionales, rédaction d'articles de compte-rendu pour la revue...) **et au niveau national** (Journées ADH, proposition de sujets pour la revue, campagne de promotion du métier DH et du concours dans les Grandes écoles et Universités...). L'ADH mobilise ses moyens de communication et son réseau dans **la recherche d'affectation**, finance le **voyage d'études** (Inde en 2015) et continue de « supporter » **la coupe technocratique** (compétition de football EHESP/INET/ENA), qui a été remportée brillamment en 2014 et en 2015 par les représentants de l'EHESP. L'ADH relaie régulièrement dans le *JADH* des rapports d'étonnement suite aux premières immersions en stages hospitaliers et stages extérieurs, soutient la junior entreprise **EHESP Conseil**, en publiant des comptes-rendus de mission et la présentation du Bureau de la junior entreprise. Un stand gratuit est par ailleurs réservé à EHESP Conseil chaque année lors des Journées nationales de mars.
- ▶ La traditionnelle **Soirée des élèves**, organisée en lien avec l'Ecole et planifiée en début d'année, convie les trois promotions en cours de formation à l'Ecole. Il s'agit là de la seule opération d'échanges mobilisant dans une même unité de temps et de lieu les 3 « générations » d'élèves-directeurs, permettant de réels échanges entre les promotions sur des sujets aussi variés que le mémoire de fin d'études, l'attitude à adopter et les conseils pour les stages court et long, la recherche d'affectation, la prise de poste... Ce moment, accueilli par l'EHESP, est très apprécié.
- ▶ **Les Journées nationales constituent un autre temps fort de cette collaboration étroite et des élèves sont systématiquement associés au comité de pilotage des Journées.** Une trentaine d'élèves s'impliquent fortement dans l'organisation des journées, en participant aux groupes de travail « Sketchs », « Logistique » et « Rédaction ».
- ▶ Les élus de l'ADH se sont aussi mobilisés pour **promouvoir le concours DH**, en soutenant la démarche initiée par les élèves de la promotion 53 (Denis Mukwege), visant à présenter dans les grandes écoles et universités le métier DH et le concours grâce à des binômes élèves-directeurs et élus régionaux ADH en exercice.
- ▶ L'ADH a proposé son concours dans le cadre de la **procédure de recherche d'affectation** : en 2014 comme en 2015, le Président de l'ADH a soutenu les promotions d'élèves-directeurs en apportant son témoignage au sein des brochures de présentation des promotions, de plus en plus professionnelles. L'ADH s'est impliquée dans la promotion de la brochure via l'envoi de mailings à la profession et d'articles dans la revue, afin d'accroître le nombre de postes offerts.
- ▶ L'ADH, sous le pilotage de Sophie Beaupère, Responsable fonctionnelle « Réseau des jeunes collègues », poursuit le dispositif de **parrainage des élèves-directeurs**, entrant dans leurs premières fonctions. L'ADH a mobilisé ses délégations régionales pour attribuer à chaque élève de la promotion Henri Dunant puis Sequoia un parrain ou une marraine exerçant dans un établissement différent mais proche, afin de l'accompagner dans ses premiers pas professionnels.
- ▶ Enfin l'ADH a accru le **soutien des initiatives lancées par les promotions**, en apportant une participation financière, une fois le projet validé par le Bureau de l'Association. Ainsi, l'ADH a soutenu l'organisation en 2014 du **colloque « Coopération internationale et hôpital engagé »** et le colloque **« Lean Management : opportunité ou risque ? »** en 2015.

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 d'hôpital ont été accompagnés ces dernières années, soit par leurs délégués régionaux, soit par les responsables nationaux.** A plusieurs reprises, l'ADH s'est exprimée par voie de communiqué lorsque la fonction de direction n'était pas respectée ou lorsque des mises en cause judiciaires arbitraires ou excessives sont advenues, indépendamment du fond des dossiers dans lesquels l'Association s'abstient bien entendu d'intervenir. L'ADH examine avec vigilance les bilans de sinistralité rendus par l'Assistance Protection Juridique dans le cadre de la **protection des adhérents**. Jean-Luc Chassaniol, qui depuis 2011 est référent des collègues en difficulté, a soutenu de nombreux pairs en situation de détresse professionnelle.

► Dans le droit fil de sa mission de solidarité, et outre un travail de soutien individualisé, l'ADH a pris **position publiquement a plusieurs reprises pour défendre des collègues ou des équipes** (cf. communiqué « *Hommage à l'action menée par Jean-Jacques Romatet et à son courage personnel* », avril 2015).

► L'ADH a accepté d'être partenaire d'un colloque organisé par la GMF sur le thème **des risques psycho-sociaux en janvier 2014**. En amont de l'évènement, elle a démarré un important travail de diagnostic en s'appuyant sur le mémoire professionnel d'un collègue, Dominique Cigan, dédié au sujet. Cette analyse a constitué la matière d'un dossier de fond dans le JADH n°48, qui donne la parole aux « récipiendaires de la détresse hospitalière » : le référent « Collègues en difficulté » de l'ADH Jean-Luc Chassaniol, et les responsables et permanents des syndicats de directeurs. L'ADH a en outre collaboré à cette occasion avec l'Union des syndicats de la magistrature qui a mis en place des dispositifs d'accompagnement qui ont fait leurs preuves.

► Les périodes de tensions budgétaire, financière, et sociale que traversent les EPS impactent clairement la gestion quotidienne des dirigeants hospitaliers, sans compter la judiciarisation toujours accrue de notre société contemporaine. **La réforme territoriale et la mise en œuvre des GHT**, mesures phares de la Loi de modernisation de notre système de santé, constituent **une source d'inquiétudes supplémentaire** pour les dirigeants hospitaliers, comme pour les autres professionnels hospitaliers. Les restructurations à venir vont en effet modifier de manière considérable les conditions d'exercice des professionnels, pouvant impacter les situations individuelles et générer des risques psychosociaux. Durant les travaux préparatoires de la loi, **l'ADH n'a eu de cesse d'alerter les pouvoirs publics sur la nécessité d'anticiper les restructurations à venir et d'accompagner les situations individuelles**. Par voie de communiqués, lors des auditions et de rendez-vous institutionnels, au travers la revue, l'ADH a constamment rappelé cette position, étayées de propositions concrètes.

2.3. Réseau des collègues en détachement, mis à disposition, en disponibilité...

Jean-Philippe Gaussens, puis Alain Slama à partir de mai 2015, ont animé le réseau des collègues en détachement, mis à disposition et en disponibilité. Voici les collègues interviewés en 2014 et 2015, qui ont partagé leurs expériences par l'intermédiaire de la revue JADH :

Jérôme LARTIGAU, Enseignant-chercheur au Cnam – Catherine GALLI, Directrice générale à la Mutualité française des Savoie – Maella BEDDOU, Responsable de mission Médecins sans frontières France – Clara DE BORT, Cheffe du pôle Réserve sanitaire de l'Eprus – Aymeric CHAUCHAT, Chargé de mission à l'ARS Nord-Pas-de-Calais – Artus PATY, Coordonnateur des hôpitaux universitaires de Bruxelles, Alain SLAMA, Premier conseiller à la Cour des comptes régionale de Normandie – Floriane DE DADELSEN, Adjointe à la sous-direction Hôpitaux Recherche du Service des armées – Christian ABONNEL, Attaché technique au Secrétariat général du ministère de la Santé publique de Madagascar – Christophe LEMIERE, Spécialiste principal en santé à la Banque mondiale – Aurélien MOLLARD, Secrétaire général de l'ANRS – Aurore LE BONNEC, Conseillère au cabinet du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

2ème partie... et porteuse d'idées et d'actions novatrices au service du management hospitalier

Les années 2014 et 2015 ont été particulièrement intenses en matière de mobilisation politique de l'Association, avec **les travaux préparatoires de la Loi de modernisation de notre système de santé, qui ont couvert l'ensemble de la période**. Fidèle à sa mission de laboratoire d'idées et 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 de l'Association et les élus sont désormais régulièrement sollicités et entendus par les autorités (cabinet du Ministère des Affaires sociales, DGOS, MECSS, SGMAP...)

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.

Lors du séminaire de la nouvelle équipe ADH, issue des élections nationales, il a été décidé de **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.

Sur la période étudiée, l'Association a mis en place plusieurs groupes de travail, a mené plusieurs enquêtes, permettant de proposer aux pouvoirs publics et aux partenaires institutionnels des propositions fondées sur les attentes des professionnels.

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'efficacité et d'amélioration du SPH.

Lors du séminaire du CA, il a été décidé de thématiser les quatre Vice-présidences de la mandature 2015-2018, en veillant à embrasser l'ensemble des problématiques de l'Hôpital, de la gouvernance, des métiers de direction. Les actions et positions portées par l'ADH sur la période 2014-2015 sont donc présentées selon les quatre vice-présidences.

1. Force de proposition dans les réformes hospitalières

1.1 Vice-présidence « Evolution et transformation du métier DH »

► Pour la XXIIème édition de ses Journées nationales (2014), l'ADH a décidé de lancer une enquête d'image, auprès des partenaires de la gouvernance hospitalière. Intitulée « **Le Directeur d'Hôpital, Image à 180°** », cette enquête visait à mesurer la connaissance et la perception de la profession par les différents acteurs avec qui les directeurs d'hôpital co-agissent au quotidien : présidents de CME, présidents de Conseil de surveillance, Directeurs généraux d'ARS, représentants des usagers et Doyens de faculté de médecine. C'est la première fois que ces publics étaient sondés. Lancée début février 2014, cette opération a recueilli de nombreuses réponses enrichies de nombreux commentaires, grâce à un panel représentatif.

► Sollicitée par l'IGAS, l'ADH a été auditionnée en juillet puis en septembre 2014 dans le cadre d'une **mission sur la GPEC des dirigeants hospitaliers**. A cette occasion, les élus de l'ADH ont rappelé l'importance de pouvoir s'appuyer sur corps des DH solide, notamment dans le cadre des restructurations de l'offre hospitalière à venir. L'ADH a émis plusieurs propositions dans ce sens : 1/faire confiance à un corps de fonctionnaires expérimentés et formés à la direction d'hôpital, 2/accepter les détachements en posant une limite annuelle et ajuster le nombre de places ouvertes au concours aux besoins effectifs des EPS, 3/faire porter une vision pluriannuelle par le CNG, anticiper et corrélérer le nombre de postes aux concours au nombre de départs en retraite, 4/consulter préalablement les 3 CCN des DH, DESSMS et DS sur les places ouvertes aux concours, 5/recentrer l'EHESP sur l'une de ses missions premières qu'est la formation des futurs directeurs d'hôpital et cadres supérieurs de la santé publique, 6/développer la prévention des risques psycho-sociaux à l'EHESP et l'accompagnement des carrières au CNG, 7/soutenir le pilotage des établissements et maintenir l'attractivité des chefferies d'établissements par un allègement réglementaire et des outils de simplification administrative, 8/confirmer un dialogue constant entre l'ADH, le CNG et l'EHESP.

► Dans un contexte de réorganisation territoriale, pour mieux cerner les attentes des dirigeants hospitaliers et pour proposer aux pouvoirs publics des recommandations fondées sur des données fiables, l'ADH a lancé à l'échelle nationale en novembre 2015 **l'enquête « Evolution et transformation du métier DH »**. Elaborée par un groupe de travail piloté par Florence Arnoux, l'enquête a recueilli, après trois semaines d'exploitation, près de 700 réponses, permettant de disposer de données fiables et représentatives sur un large spectre de thématiques : sentiment d'appartenance au corps, satisfaction au travail, perceptions des évolutions du métier dans le contexte des GHT, attentes en matière d'accompagnement et de formation. **Le rapport d'enquête a été diffusé à la profession, aux médias et aux parties-prenantes, dans l'objectif de mettre en place des dispositifs concrets de soutien et d'accompagnement.**

L2 Vice-présidence « Ethique et valeurs professionnelles »

► Dans la lignée des travaux mis en place en matière d'égalité hommes/femmes sous l'impulsion de Jean-Luc Chassaniol, past-Président, et poursuivi sous la première mandature de Frédéric Boiron, **l'ADH a élargi le périmètre du groupe de travail « Egalité des chances » à l'ensemble des risques de discrimination**. Piloté par Sophie Beaupère et Christine Girier Diebolt, le groupe de travail a lancé en juin 2015 la première étape de son plan d'action : une enquête nationale, visant à établir un état des lieux sur l'égalité à l'Hôpital Public. Les résultats de l'enquête, qui a recueilli plus de 450 réponses, a permis de disposer d'un échantillon national représentatif et de données fiables, révélant les tendances et les ressentis qui traversent l'hôpital et son management en matière d'égalité. Ces données ont permis de définir le plan d'action 2016 du groupe de travail.

► En vue des Journées nationales ADH 2016, consacrées aux valeurs hospitalières, l'ADH a souhaité en 2015 créer les **Prix ADH des valeurs hospitalières, visant à récompenser les équipes pour leurs actions innovantes et exemplaires en matière de lutte contre les discriminations**, menées à destination des usagers ou des personnels hospitaliers. Un appel à candidature a été lancé en novembre 2015, pour une réponse attendue à la fin janvier 2016.

► Sous l'impulsion de Christine Girier-Diebolt, Vice-présidente, l'ADH continue de proposer à ses adhérents les réunions du **groupe de réflexion éthique**. Cette démarche participe d'une volonté de pouvoir débattre et analyser les pratiques professionnelles et les cas de conscience qu'impose parfois le management hospitalier. Un cas pratique porté par l'un des membres du groupe est analysé lors de chaque réunion, fixée en général à l'issue des CA de l'ADH. En 2014 et 2015, 6 réunions du groupe éthique ont eu lieu.

L3 Vice-présidence « Evolution de les territoires, des organisations hospitalières et de la gouvernance »

► En réaction à une inflation normative de plus en plus forte, **l'ADH a souhaité faire des propositions en matière de simplification et de modernisation à l'hôpital public**. Pour relayer les suggestions des collègues, pour répondre à la demande des pouvoirs publics de recevoir des propositions concrètes, et pour contribuer au débat, l'Association a rassemblé des idées d'aménagements pragmatiques en faveur d'un vaste effort de simplification pour l'Hôpital. Fruit d'un travail collaboratif faisant intervenir une dizaine de membres du CA, **une contribution « pour un choc de simplification »** a été diffusée en juillet 2014. Celle-ci propose des solutions concrètes dans quatre champ d'action : 1/lever les freins aux coopérations, 2/simplifier les relations administratives et les procédures budgétaires entre les hôpitaux et les ARS, 3/alléger les circuits administratifs à l'hôpital, 4/simplifier la gestion des ressources humaines à l'hôpital. Les propositions ont été diffusées aux pouvoirs publics et présentées à la **SGMAP** en octobre 2014, au **ministère de la Santé et des Affaires sociales** en décembre 2014 et à la **DGOS** en mai 2015.

► Entendue en janvier 2015 par la **mission sur la mise en œuvre des Groupements hospitaliers de territoire**, pilotée par Jacqueline Hubert et Frédéric Martineau, l'ADH a souligné l'impact qu'auront les GHT sur le métier de Directeur d'Hôpital et sur l'exercice de celui-ci. Loin de rejeter toute forme d'évolution, l'Association s'est attachée à rappeler l'importance d'anticiper au maximum les restructurations et s'est engagée à remettre à la mission une contribution relative à l'accompagnement des dirigeants et des responsables hospitaliers dans le cadre de la mise en place des GHT. Dès février 2015, l'Association a initié un **groupe de travail dédié, piloté par Vincent PrévotEAU, et l'a ouvert à l'ensemble de ses adhérents**, afin que la contribution remise à la mission soit la plus proche des réalités de terrain et la plus représentative possible des préoccupations des dirigeants hospitaliers. Près d'une quarantaine de DH ont participé à la réflexion. La contribution de l'ADH, fruit des travaux du groupe de travail, a été remise en juin 2015 à la mission Hubert/Martineau et aux partenaires institutionnels. Elle propose des lignes d'action favorisant la mise en place effective des GHT, dans le respect des acteurs avec pragmatisme et souplesse.

► Dans le cadre des travaux préparatoires de la loi de santé, l'ADH a également été auditionnée en janvier 2015 dans le cadre d'une mission pilotée par Jacky Le Menn sur **l'attractivité de l'exercice médical à l'hôpital public**. L'ADH a pu relayer ses positions et propositions, regroupées au sein d'une note, organisée selon 3 grandes thématiques : 1/recours à l'intérim médical, mercenariat, concurrence déloyale, 2/modalités de rémunération des praticiens hospitaliers, 3/gouvernance hospitalière équilibrée.

► Enfin, l'ADH a rappelé à plusieurs reprises son soutien à une **gouvernance équilibrée, fruit d'une coopération confiante et étroite entre la direction et les responsables médicaux et soignants**, sans négliger la responsabilité médicale des praticiens ni le rôle d'arbitre du chef d'établissement. L'ADH a souligné que les dirigeants hospitaliers mettaient en pratique, dans leurs établissements, des modalités de co-pilotage éclairé avec leurs partenaires naturels, le président de CME, la communauté médicale et soignante. Dans le cadre de la Loi de Santé, l'ADH a insisté sur l'importance de préserver une gouvernance équilibrée et de ne pas réveiller de tensions inutiles au sein des hôpitaux publics.

I.4 Vice-présidence « Evolution du modèle économique hospitalier »

► Sur le plan du modèle financier, les élus de l'Association ont été auditionnés le 20 janvier 2015 par la **Mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale (MECSS) à l'Assemblée nationale, au sujet de la dette des EPS**. Les élus de l'Association ont à cette occasion élaboré une note argumentaire, proposant une analyse de la dette des EPS 2007-2012, des préconisations en matière de management de la dette et de gestion des emprunts toxiques et enfin concernant le financement de l'investissement hospitalier. Les positions soutenues par l'ADH ont reçu un écho important dans les médias et ont été repris à plusieurs occasions par Pierre Morange, le Co-président de la MECSS.

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. **Pour renforcer encore les liens entre l'Ecole et l'ADH, Laurent Chambaud et Frédéric Boiron ont signé le 2 octobre 2015 une convention actualisée**, conclue pour une durée de 3 ans. Elle prévoit la poursuite des actions déjà engagées et la mise en place de nouvelles actions, sur proposition du Comité de suivi et de coordination du partenariat, composé de deux représentants de l'Ecole et de deux représentants de l'ADH.

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 Frédéric Boiron, suppléé par Patrick Lambert, Secrétaire général. La présidence du Conseil de l'Ecole a été assurée par le Pr Yvon Berland et la Direction de l'Ecole par Laurent Chambaud. **L'ADH a pris position concernant la situation financière, très préoccupante, de l'Ecole sur la période**, et a co-signé (avec la FHF et les organisations syndicales) en janvier 2015 un courrier à destination de la ministre de la Santé et des Affaires sociales.

2.2. Refonte de la maquette DH

La formation initiale des DH a été profondément remaniée en 2014, avec prise d'effet au 1^{er} janvier 2015. Cette refonte de la formation DH, qui porte aussi bien sur les modalités d'enseignement que sur les contenus pédagogiques, a l'ambition de renforcer encore les compétences des futurs professionnels, afin de leur permettre d'être suffisamment armés pour conduire les changements dans les organisations. La formation a été revue, avec un calendrier ramenée de 27 à 24 mois, sans réduire la durée des stages. **L'ADH soutenait depuis plusieurs années cette réforme, très attendue par les élèves directeurs et les professionnels**. Pour valoriser cette refonte et présenter les évolutions apportées à la formation, l'ADH a consacré un **dossier spécial** dans la revue JADH à ce sujet (voir *JADH 56, mars-avril 2015*).

2.3. Pour un IDM innovant

Durant la période observée par le présent rapport, l'ADH a poursuivi résolument son engagement aux côtés de l'Institut du management et de son directeur Roland Ollivier. Outre l'appui apporté à l'IDM par la voix des représentants ADH au CA de l'Ecole en matière de positionnement stratégique et de moyens, l'ADH a relayé les initiatives portées par l'IDM. L'ADH a continué de soutenir financièrement la Chaire en management de l'EHESP et a invité son Directeur Etienne Minvielle lors du CA de décembre 2015. L'ADH a rappelé ses attentes fortes concernant **le recrutement, l'accompagnement et la valorisation des parcours doctoraux** à destination des dirigeants hospitaliers et le renforcement de la visibilité des travaux portés par la Chaire. L'ADH a par ailleurs participé au groupe de travail mis en place à l'automne 2015, visant justement à améliorer l'efficacité de la Chaire sur les points mentionnés.

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

2016/2017 Au programme...

XXVes Journées ADH, Paris Healthcare Week, refonte du site web ADH et renforcement de la visibilité sur les réseaux sociaux, plateforme de messages élections présidentielles...

Annexe 1 – RDV institutionnels 2014-2015

- ▶ **27/03/14, RDV AP-HP, Martin Hirsch**, présentation des actions de l'ADH et échanges sur le management hospitalier ;
- ▶ **17/07/14, Audition IGAS, GPEC des DH** ;
- ▶ **22/09/14, Audition IGAS, GPEC des DH** ;
- ▶ **02/10/14, RDV Ministère de la Santé, Elisabeth le Hot**, actions ADH en faveur de la parité professionnelle ;
- ▶ **02/10/14, RDV SGMAP, Laure de la Bretèche**, contribution sur la simplification ;
- ▶ **10/12/14, RDV Ministère de la Santé, Frédéric Varnier**, positions ADH sur le projet de loi de Santé ;
- ▶ **08/01/15, Audition Mission GHT, Jacqueline Hubert et Clémence Mainpin**, positions ADH sur la coopération territoriale ;
- ▶ **20/01/15, Audition MECSS à l'Assemblée nationale, Pierre Morange et Gisèle Biémouret**, contribution ADH sur la gestion de la dette des EPS ;
- ▶ **20/01/15, Audition Mission Attractivité médicale, Jacky Le Menn** ;
- ▶ **07/05/15, Groupe de travail « simplification » de la DGOS, Félix Faucon**.

REPRÉSENTANTS ADH

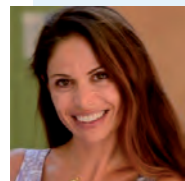
RESPONSABLES FONCTIONNELS

NATIONAL

BUREAU



PRÉSIDENT
Frédéric **BOIRON**



VICE-PRÉSIDENTS
Florence **ARNOUX**
Évolution et transformation du métier



Sophie **BEAUPERE**
Évolution du modèle économique hospitalier



Christine **GIRIER-DIEBOLT**
Éthique et valeurs professionnelles



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



SECRETÉIRE GÉNÉRAL
Patrick **LAMBERT**



SECRETÉIRE GÉNÉRALE ADJOINTE
Doris **GILLIG**



TRÉSURIER NATIONAL
Fabien **VERDIER**



TRÉSURIER NATIONAL ADJOINT
Guillaume **CARO**

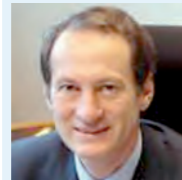
ÉLUS NATIONAUX



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



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



PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX
Thierry **LUGBULL**



RELATIONS INTERNATIONALES
Pascal **GAREL** avec Doris **GILLIG**



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



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



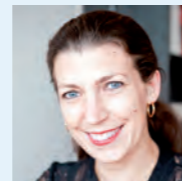
RELATIONS AVEC LA CNDGCHU
Jean-Pierre **DEWITTE**



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



RELATIONS AVEC LA FILIÈRE EDH
Olivier **BOSSARD**



SOUTIEN JOURNÉES NATIONALES ET RÉGIONALES
Céline **LIMOUZY**



RELATIONS AVEC LA CNDCH
Zaynab **RIET**



COLLÈGUES EN DIFFICULTÉ
Jean-Luc **CHASSANIOL**



REVUE JADH
Vincent **VAUCHEL** avec Morgane **LE GALL**



ANNUAIRE
Guillaume **PRADALIÉ**



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



RÉSEAU DES RETRAITÉS
(désignation en cours)



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

DÉLÉGATIONS RÉGIONALES

RÉGIONS



ALSACE
Mélanie **VIATOUX**



HAUTE-NORMANDIE
Vincent **MANGOT**



AQUITAINE
Julien **ROSSIGNOL**



ÎLE-DE-FRANCE
Delphine **LUX**



BASSE-NORMANDIE
Nicolas **VILAIN**



LIMOUSIN POITOU-CHARENTES
Françoise **DUMONT**



BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ
Bertrand **JEANMOUGIN**



LORRAINE
Mathieu **ROCHER**



CENTRE
Florent **FOUCARD**



MIDI-PYRÉNÉES
Perrine **CAINNE**



GUADELOUPE
Patrice **LECOMTE**



NORD-PAS-DE-CALAIS
Sophie **DELMOTTE**

SECTION EDH



PROMOTION 2014-2016
Jean-François **AGULHON**



PROMOTION 2015-2016
Yannick **LE GUILLOU**



OCÉAN INDIEN
Gaëlle **SAUNIER-DUFOUR**



PACA
Caroline **CHASSIN**



PAYS DE LA LOIRE
Céline **LAGRAIS**



PICARDIE
Catherine **CREUZET**



RHÔNES-ALPES
Anne-Marie **FABRETTI**