

Monsieur le Préfet,

Monsieur le Sous-préfet,

Monsieur le Maire,

Mesdames, Messieurs les élu(e)s,

Monsieur le Président de la Commission Médicale d'Établissement (CME),

Mesdames, Messieurs les Représentants des Usagers,

Mesdames les Directrices des hôpitaux de notre Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) accompagnées par leur Président(e) de CME, chères collègues,

Madame la Présidente de la Commission Médicale de Groupement,

Chers collègues,

Cher tous que j'ai plaisir à croiser chaque jour au quotidien dans ce bel établissement qui est le nôtre,

Lorsque j'ai été nommé Directeur Général de l'hôpital l'Argenteuil mon profil LinkedIn a été mon plus grand VRP avant que je ne prenne mes fonctions. Mais je tenais à vous faire une confidence, il n'est pas complet. Il manque un élément constitutif plus personnel, à savoir ma curiosité envers l'Histoire, notamment la place fondamentale de cette dernière dans la projection vers l'avenir. Je fais, en effet, partie de ceux qui pensent que sans mémoire, il est difficile de se projeter et que sans recul, il n'est pas envisageable d'espérer une perspective. Julien GREEN, premier écrivain étranger membre de l'Académie Française, soulignait ainsi très justement que « *Ignorer le passé, c'est aussi raccourcir l'avenir.* »

Cette « traditionnelle » cérémonie des vœux offre l'opportunité de se remémorer l'année écoulée pour se projeter tout naturellement vers la nouvelle qui nous tend les bras pour nous accueillir en l'éclairant.

## **1- L'année 2023 a été marquée par de nombreuses réalisations significatives malgré un contexte national complexe**

Il fait bon vivre à Argenteuil mais notre établissement ne vit pas seul, il est en interaction permanente avec son environnement. Ce dernier nous impacte inévitablement et nous a contraint, sur cette année, à nous réinterroger sur trois aspects :

- Notre capacité à garantir un équilibre budgétaire et financier,
- Notre capacité à « ouvrir » des lits en hospitalisation tout en garantissant une qualité de prise en charge,
- Notre capacité à se réinventer au niveau managérial.

### **a) Concernant notre capacité à maintenir un équilibre budgétaire et financier**

La fédération Hospitalière de France (FHF) a souligné récemment que le déficit des établissements publics de santé se situerait entre « 1 et 1,3 milliard d'€ », soit le double de ce qui existait avant la crise sanitaire du Covid-19. Un « doublement » lié à « l'effet ciseaux » qui frappe le secteur : d'un côté des dépenses qui s'envolent (hausse des prix de l'énergie, de l'alimentation, des médicaments et des dispositifs médicaux revalorisations salariales), de l'autre une sortie de la garantie de financement alors que l'activité est encore « fluctuante » au gré des vagues épidémiques et inférieure par rapport à 2019. A cela s'ajoute une refonte encore incertaine de notre modèle de financement ce qui ne facilite pas le pilotage.

Notre établissement n'est bien évidemment pas étanche à cette dynamique nationale. Ainsi, après avoir réussi à demeurer en excédent pendant six années consécutives (de 2016 à 2021), nous avons rejoint le bataillon des établissements déficitaires dès 2022. L'année 2023 ne nous permettra pas de retrouver une trajectoire budgétaire équilibrée, mais je souhaite néanmoins valoriser les efforts de l'ensemble de la communauté hospitalière pour redresser la situation. Vous connaissez mon attachement à une approche dynamique des sujets plutôt que statique. En la matière, si rien n'avait été fait, le déficit projeté sur l'exercice 2023 aurait été de 11 millions d'€. A date, nous anticipons un déficit autour de 9,4 millions d'€. Cette évolution positive a été permise grâce à notre « *Plan pour une Ambition Collective (PAC)* ». Cette feuille de route est structurée autour de cette idée que l'équilibre économique reposera sur une amélioration de nos organisations de soins, que notre vertu organisationnelle amènera une vertu économique. Les différentes actions initiées commencent à produire leurs effets, l'activité repart à la hausse. Ce sont des signaux positifs sur lesquels nous devons nous accrocher. Le chemin à parcourir est encore long mais nous devons continuer sur cette route, c'est le gage de notre autonomie et de notre développement futur.

**b) Concernant notre capacité à « ouvrir » des lits tout en garantissant une qualité de prise en charge**

Une étude récente de la DREES soulignait qu'à fin 2022 « *la baisse du nombre de lits en état d'accueillir des patients s'accroît* » sous l'effet d'un double effet ciseaux : des difficultés de recrutement et une bascule progressive d'une partie de l'activité en ambulatoire. Si quelques signaux positifs ont pu permettre à la FHF d'évoquer sur 2023 une légère « *embellie* », il n'en demeure pas moins qu'elle nuance son approche en soulignant que « *les tensions en ressources humaines demeurent prégnantes.* ».

Notre dynamique locale s'est donc inscrite dans ce contexte, mais je tenais à souligner à nouveau que nous n'avons pas à rougir de nos réalisations dans ce domaine à l'échelle *du territoire*. Certes, il ne s'agit pas ici de masquer les problèmes rencontrés notamment dans certains secteurs. Car ces derniers m'en voudraient (et ils auraient pleinement raison) de ne pas souligner leurs grandes difficultés au quotidien : les soins critiques adultes et enfants, la psychiatrie adulte et la psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent. Mais je tenais néanmoins à mettre en évidence que l'établissement a réussi sur cette année 2023 à ouvrir la totalité de ses lits de médecine et de chirurgie ainsi que de Soins Médicaux et de Réadaptation. Quand on regarde autour de nous, il est important que chacun prenne conscience que c'est un véritable « exploit » rendu possible par l'action de chacun d'entre vous.

Je veux donc saluer votre engagement exceptionnel depuis de nombreux mois, les personnels soignants au contact direct des patients, les autres personnels qui sont en soutien pour leur permettre de travailler dans les meilleures conditions possibles mais aussi les cadres des services sans qui les solutions ne pourraient pas être trouvées, ni mises en place avec leurs équipes. Je souhaite illustrer mon propos à travers l'exemple du service des urgences. Chaque année, nous accueillons plus de 100 000 patients aux urgences dans des locaux qui avaient été configurés initialement pour en accueillir un peu plus que la moitié. Or nos délais d'attentes se situent parmi plus courts d'Ile-de-France et nos couloirs ne sont pas encombrés par les brancards. Ces résultats exceptionnels sont le fruit d'une grande inventivité qui s'est matérialisée par la création du Centre de Consultations Non Programmées pour absorber les flux de la médecine de ville, l'UMEDO pour régler la problématique de l'orientation des malades hospitalisés. L'année 2023 a souligné l'apport indispensable de ces deux structures pour fluidifier les prises en

charge. Que le docteur LE GALL et ses équipes en soient particulièrement remerciées, leur engagement sans faille à maintenir un service d'accueil des urgences ouvert 365 jours dans l'année, 24 heures sur 24 n'est plus à démontrer et doit être valorisé.

Cet engagement constitue la marque de fabrique de notre établissement. Il a d'ailleurs été souligné et remarqué par les experts visiteurs de la Haute Autorité en Santé (HAS). Cette visite de certification a été un moment fort dans notre vie hospitalière, chacun s'est pleinement investi vers un objectif commun : valoriser l'excellence de nos prises en charge et notre capacité à nous adapter aux besoins de nos patients. Nous ne connaissons pas encore le résultat final mais les résultats intermédiaires qui nous ont été présentés, à l'issue de la semaine de visite, doivent nous donner de la confiance dans l'avenir. Je souhaite également saluer l'investissement des équipes du laboratoire et du service de radiothérapie qui ont brillamment réussi l'épreuve du COFRAC pour les uns et une inspection de l'ASN pour les autres ou encore les équipes de la Pharmacie et de l'Imagerie qui se sont lancées dans des démarches spécifiques qualité.

### **c) Concernant notre capacité à nous réinventer au niveau managérial**

Le rapport Claris soulignait en juin 2020 que « *l'implication insuffisante des acteurs de terrain dans la gouvernance grève l'attractivité de l'hôpital public* » tout en constatant que « *les soignants s'estiment peu associés aux décisions prises, qu'ils jugent souvent peu en phase avec la réalité de leur quotidien* » et conclue que « *les professionnels sont fortement en demande d'une amélioration des circuits de décision et d'informations.* ». Il nous fallait alors travailler pour accroître la lisibilité de nos processus de décision. Nous nous sommes donc attachés à expliquer avec

pédagogie chacune de nos décisions, à les rendre les plus collectives possibles afin que chacun se sente investi. Nous avons en parallèle fait évoluer le suivi de nos projets à travers un processus de décentralisation dans la gestion de ces derniers à l'échelle du pôle. Chaque pôle est désormais libre de la priorisation de ses projets et de leur rythme de mise en œuvre. Un comité projet a vu le jour afin d'en assurer le suivi et permettre une évaluation de l'état d'avancement tous les deux mois.

L'an dernier, mon prédécesseur, Monsieur MARTIN dont je salue l'action, s'était essayé à Chat GPT et avait posé la question suivante : serons-nous, à l'hôpital d'Argenteuil, plus heureux en 2023 qu'en 2022 ? La réponse proposée avait été : *« Cela dépendra de nombreux facteurs : des conditions de travail des employés et des besoins des patients, il est important de continuer à améliorer les soins et les services pour les patients et les employés pour créer un environnement de soins de santé optimal »*. L'amélioration des conditions de travail constituait un enjeu majeur sur 2023. Dans cette optique, je souhaite mettre en valeur le travail réalisé par le Comité d'Amélioration de la Qualité de Vie au travail (le CAQVIT) qui a poursuivi ses travaux dans le cadre de son programme de travail pluriannuel. On soulignera également la poursuite des prestations offertes dans le cadre de la salle bien-être ou encore l'énorme investissement mis dans l'organisation de la fête du personnel. Plus de 1000 participants à cette seconde édition, une vraie réussite matérialisant ainsi un sentiment d'appartenance fort de nos professionnels à notre établissement, condition indispensable pour affronter les défis qui nous attendent sur cette nouvelle année 2024.

## **2- L'année 2024 sera ainsi marquée par de nombreux défis que nous relèverons grâce à un projet collectif lisible**

### **a) La recherche d'un projet collectif lisible constitue, en effet, le ciment qui fonde toute communauté.**

Lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai souvenir de vous avoir dit que je ne rejoignais pas un hôpital mais une aventure humaine. Quelques mois plus tard, je vous le confirme. Or, une aventure humaine repose avant tout sur la définition d'un projet collectif qui n'est pas la somme des intérêts individuels. Ma conviction est que seule la recherche d'un intérêt général permet de souder une communauté. Nous devons être animés par la volonté de faire vivre un collectif riche de sa diversité et fédéré par un projet partagé. Dans cette optique, il nous faut faire émerger un langage commun entre tous les acteurs. Parler la même langue, c'est stimuler l'échange et l'intelligence collective. C'est favoriser l'émergence d'une vision commune. C'est ce qui constitue l'essence même d'un projet collectif.

Notre projet argenteuillais se structure ainsi autour de 4 axes qui permettent à chacun de se retrouver dans une dynamique collective au sein de notre établissement. Ils constituent notre boussole qui permet de donner du sens à chacune de nos actions :

- *La modernisation*, qu'elle soit architecturale ou organisationnelle car elle permet la recherche permanente d'une adaptation aux besoins de nos patients.
- *La valorisation* dans la mesure où chaque jour nous réalisons au bénéfice de nos patients des prouesses, que nous détenons une expertise qui méritent d'être mises en valeur,
- *L'attractivité* puisque sans elle, il est difficile d'attirer et de fidéliser.

- *L'excellence* car elle constitue ce qui peut être parfois considéré comme inatteignable mais qui nous permet de nous surpasser.

L'année 2024 sera ainsi marquée par la déclinaison de ces différents axes dans le domaine médical, soignant, social et dans le cadre de nos relations avec les usagers. Ils constitueront ainsi le socle de notre projet d'établissement dont le précédent est arrivé à échéance fin 2023.

### **b) Nos défis seront nombreux sur l'année 2024**

Le premier défi concernera la poursuite des travaux dans le cadre du projet du **Nouvel Hôpital d'Argenteuil** (NHA). L'année 2023 a été marquée par la pose de la première pierre. Ce fût un moment hautement symbolique et solennel :

- Qui marque, d'une part, l'aboutissement d'un long chemin de préparation du projet de modernisation dans lequel le Centre Hospitalier d'Argenteuil s'est engagé depuis plusieurs années,
- Et qui ouvre, d'autre part, de nouvelles perspectives pour l'établissement pour les années à venir.

Le démarrage de ce chantier témoigne de l'ambition forte et légitime de l'établissement à répondre aux besoins et aux attentes des patients d'Argenteuil et plus largement du Sud Val-d'Oise/Nord Hauts-de-Seine, et à l'ensemble des professionnels qui exercent en son sein.

Notre défi collectif sera d'assurer un suivi attentif des travaux en cours, en respectant les engagements que nous avons collectivement pris dans le cadre du programme et de trouver des

solutions dans un climat serein aux problèmes qui se poseront inévitablement sur notre route. Je tenais à cette occasion à remercier l'ensemble des équipes, et plus particulièrement celles de la direction des travaux, pour leur engagement sans faille pour permettre un avancement du chantier dans les délais annoncés tout en préservant les intérêts de l'établissement et en assurant la réalisation des travaux pour améliorer le quotidien des équipes dans les locaux existants.

Le second défi aura trait à notre **dynamique territoriale**. La compétence médicale et paramédicale devient de plus en plus rare, les besoins en soins de la population de plus en plus importants. Dans cette perspective, j'ai cette intime conviction que la coopération territoriale n'est pas le problème mais bien une des solutions disponibles. Notre boussole territoriale doit être guidée par ce proverbe africain qui précise que « *seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin.* » Nous avons tenté avec mes collègues du GHT et les PCME de chaque établissement de réinventer notre approche sur le sujet afin de dépassionner les débats. Ce processus reposera avant toute chose sur la confiance, c'est forcément long, il faudra accepter parfois de reculer pour mieux sauter ensuite. Mais cette voie mérite d'être explorée. C'est pourquoi, sur 2024, nous avons fait le choix de finaliser une cartographie de nos activités et d'organiser un séminaire au cours du premier semestre regroupant les différentes spécialités pour travailler sur les axes de coopération possibles au regard de la cartographie établie.

Le troisième défi aura trait à notre capacité à **stabiliser notre système d'information**. L'année 2023 a été difficile en la matière, source parfois d'agacement eu égard à la charge de travail générée. La liste des problèmes à résoudre est encore longue compte tenu de l'ampleur du chantier qui a été lancé car faire

converger l'ensemble de notre système d'information, c'est comme reconstruire la totalité d'un établissement de santé. Soyez assuré de l'implication des équipes de la direction des systèmes d'information pour challenger nos éditeurs et poursuivre leurs efforts pour que notre système d'information redevienne une force dans notre exercice quotidien.

Le quatrième défi fait suite à la visite des experts visiteurs de la Haute Autorité en Santé. A l'issue de cette semaine éprouvante pour l'ensemble des acteurs, nous avons collectivement conclu que **cette démarche qualité** devait obéir à une dynamique plus structurelle. L'année 2024 sera ainsi marquée par la conclusion de contrat qualité par pôle organisé autour de trois catégories : indicateurs nationaux soumis à IFAQ, indicateurs locaux et des axes issus des plans d'actions par service et pôles. Par ailleurs, une visite à blanc par un organisme externe sera organisée annuellement pour 4 pôles. Par cette démarche, nous souhaitons inscrire notre établissement dans une dynamique d'amélioration continue.

Le cinquième défi concernera le développement de notre activité de **recherche**. Je pense qu'au-delà des fondamentaux que représentent le statut, les rémunérations et la qualité de la vie professionnelle, les possibilités de participer à la recherche et à l'innovation sont des facteurs importants d'attractivité d'une carrière hospitalière. Nos résultats actuels en la matière sont très intéressants et méritent d'être valorisés. Ils sont le fruit d'un travail conséquent conduit par les équipes du Centre de Recherche Clinique et des praticiens investis sur ce champ d'activité. Nous pouvons néanmoins encore accroître notre expertise en la matière en faisant de la recherche un élément culturel fort de notre établissement. Qu'elle devienne comme une évidence pour chacun d'entre nous car elle permet de faciliter l'accès aux

meilleures thérapeutiques à nos patients. Le docteur Paul EHRLICH soulignait que « *La réussite dans la recherche nécessite quatre choses : de la chance, de la patience, de la compétence et de l'argent.* » Nous avons de la compétence au sein de nos équipes, nous serons patients car nous sommes convaincus que nous nous lançons sur du temps long, la chance se provoque par l'énergie que nous mettrons sur cette activité. Quant à l'argent, nous allons investir. Aussi, sur l'année 2024, nous allons chercher à développer une activité de promotion en mettant en place un appel à projet interne sur le sujet, à initier une recherche paramédicale, à développer l'innovation (notamment dans le domaine managérial et de l'expérience patient).

Traditionnellement, cette période de l'année est propice aux remerciements et aux vœux que nous pouvons formuler librement.

Vous me permettrez de remercier très sincèrement **mon équipe de direction**. Je peux vous assurer que je leur demande énormément, qu'ils répondent présent à chaque fois, qu'ils s'investissent sans compter chaque jour auprès de vous. Leur compétence est précieuse pour notre établissement.

Je souhaite également remercier **la communauté médicale et les organisations syndicales**. Nos échanges sont toujours constructifs et uniquement guidés pour assurer la défense des intérêts de notre établissement, des patients et des professionnels.

Je remercie enfin **chacun des professionnels** de l'établissement pour le travail accompli au quotidien au service de tous.

Je formulerai également deux vœux pour cette nouvelle année :

- Que chacun, dans le cadre de ses échanges avec les autres, cherche à comprendre les contraintes qui s'imposent à son interlocuteur. C'est le gage d'un échange serein qui permet la recherche conjointe d'une solution.
- Que cette nouvelle année apporte à l'ensemble des professionnels le bonheur car comme le disait très justement Voltaire, le bonheur « *c'est bon pour la santé.* »