
Discours de vœux pour l'année 2025

Un discours de vœux est toujours complexe à rédiger car nous sommes tiraillés entre deux exigences :

- Ne pas tomber dans un long discours soporifique qui ennuerait notre auditoire,
- Donner du sens à la communauté hospitalière dans un contexte incertain ce qui peut prendre du temps.

Je vais donc tenter de rendre compatible ce qui, au premier abord, ne semble pas l'être en m'appuyant sur un dicton que chacun d'entre vous connaît : *« ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément »*.

UNE QUESTION : quels sont les enjeux auxquels le CHA doit faire face ?

- **Redonner du sens au quotidien** : passer d'une position de **consommateur** à celle d'**acteur** afin de favoriser l'engagement et l'investissement de nos professionnels.

Nous nous sommes posés une question : que voulons-nous faire ensemble ? Car l'hôpital est avant tout une aventure humaine, pour les plus poétiques, un voyage... Cela s'est traduit par la rédaction d'un projet d'établissement le plus participatif possible qui se structure autour de 4 axes (modernisation, excellence, valorisation, attractivité) et de 8 thématiques (sociale, médico-soignante, qualité, managérial, écoresponsable, psychologique, recherche/innovation) Quelques chiffres matérialisant cet investissement : 300 suggestions de professionnels issues de la boîte à idées, près de 100 participants aux différents groupes de travail thématiques...

Ce qu'il nous reste à faire : décliner, sur ces 5 prochaines années, les différentes fiches actions (77) rédigées en impliquant le maximum de professionnels dans la mise en œuvre.

- **Optimiser la gestion de projets** : être efficace pour redonner confiance.

Nous nous sommes posés une question : faut-il centraliser ou déconcentrer la conduite des projets ? Notre choix a été clair : redonner aux pôles la capacité d'agir sur leurs projets au plus près du terrain tout en assurant une articulation institutionnelle indispensable pour garantir une dynamique collective. De nombreux projets antérieurement bloqués ont pu être mis en place grâce à l'investissement des trios de pôles et des équipes médicales et paramédicales.

Ce qu'il nous reste à faire : réfléchir collectivement sur le niveau de délégation accordé aux pôles au regard de notre histoire et des besoins identifiés. Plusieurs modèles existent, du très centralisé ou très décentralisé. Il ne s'agira pas de copier un modèle mais bien plutôt de s'en inspirer pour mieux se l'approprier. Il nous faudra choisir pour la fin du premier semestre 2025 afin de pouvoir ensuite organiser les choses d'un point de vue fonctionnel et technique.

- **Réinventer notre approche budgétaire** dans un contexte de crise de notre modèle de financement : préserver nos organisations tout en les optimisant.

Nous avons posé un constat : notre situation budgétaire ne s'est pas améliorée dans la mesure où notre déficit structurel ne s'est pas résorbé en 2024. Or, nous avons une responsabilité collective : ne pas conduire l'établissement dans une impasse budgétaire et financière. Il a donc fallu réfléchir à compléter les actions d'ores et déjà mises en œuvre par une réflexion sur notre capacitaire tournée autour de 3 axes : préserver notre filière d'aval gage d'une fluidité des parcours, réorganiser certaines activités pour tenir compte des dynamiques d'activité constatées sur ces dernières années, optimiser notre capacitaire global afin d'assurer une réponse adaptée aux besoins de santé au regard de nos ressources humaines médicales et paramédicales disponibles.

Ce qu'il nous reste à faire : conduire et suivre cette démarche PRO tout en continuant à réfléchir sur des pistes d'efficience complémentaires car il est de notre responsabilité de gérer au mieux l'argent public qui nous est confié.

- **Disposer d'un outil de travail moderne** pour améliorer les conditions de prise en charge des patient et de travail de nos professionnels : être compétitif pour rester performant.

Nous pouvons poser un constat mitigé : un chantier immobilier qui avance dans les délais et les coûts prévus, deux visites de l'ASN plutôt positives... une certification à blanc qui nous montre que la recherche de la qualité (telle que définie par la HAS) est bien une dynamique d'amélioration continue, une suite de petits efforts à réaliser qu'il convient de maintenir dans la durée.

Ce qu'il nous reste à faire : commencer à se projeter dans les nouveaux locaux et organiser les opérations de déménagement/emménagement. Se préparer à la contre-visite de la HAS en juin 2025 afin d'être le plus performant possible. Il nous revient cette responsabilité collective de montrer qu'à l'hôpital d'Argenteuil, il existe une exigence de Haute Qualité des soins.

- **Rendre lisible les parcours de soins** sur notre territoire : rester coordonné pour être audible à l'échelle régionale.

Nous avons posé un constat : dans un contexte incertain, on est toujours plus fort collectivement que seul. Aussi, la coopération territoriale n'est pas un problème mais bien une solution. Nous avons donc travaillé à dessiner : une intention commune (jamais seul), une vision commune (autour de la performance humaine), des valeurs et principes d'action communs (confiance, solidarité, transparence) qui ont permis des réalisations communes.

Ce qu'il nous reste à faire : décliner de manière pragmatique les actions envisagées dans le cadre du séminaire commun organisé en décembre 2024 : « *qui va piano, va sano, qui va sano va lontano* ». N'oublions pas que ces coopérations territoriales sont avant tout une affaire de personnes qui font le choix de s'investir...

- **Dépasser le simple rôle de prestataires de soins** : se diversifier pour assurer notre pérennité.

Nous nous sommes posés une question : compte tenu du contexte actuel et des dynamiques observées au niveau national pour des établissements de la taille de l'hôpital d'Argenteuil, devons-nous investir dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation ? Facteur d'attractivité médicale et paramédicale, valorisation des équipes, accès aux patients aux meilleures thérapeutiques... tels sont les avantages non exhaustifs de s'investir dans ces domaines ce que le CHA a naturellement fait. Quelques réalisations : une politique innovation validée, une recherche paramédicale qui s'organise, une recherche médicale qui se développe, un accueil des externes qui s'est structuré...

Ce qu'il nous reste à faire : finaliser le partenariat avec le RESAH en matière d'innovation, signer des contrats recherche pour définir conjointement des objectifs à atteindre avec les moyens associés, organiser des ECOS pour les externes, développer le centre de simulation...

Vous le voyez, nos actions d'ores et déjà réalisées sont nombreuses, celles à conduire ne manquent pas. Il faut néanmoins garder à l'esprit qu'il s'agit d'un long processus et que dans ce dernier, il faut se rappeler à chaque instant : « *Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends* » (Nelson MANDELA)