

DISCOURS DES VŒUX 2025 DU DIRECTEUR GENERAL CENTRE HOSPITALIER D'AVIGNON

Madame le Maire, Présidente du Conseil de Surveillance,
Mesdames et Messieurs les Élus,
Mesdames et Messieurs les membres du Conseil de Surveillance,
Monsieur le Directeur territorial de l'Agence Régionale de Santé,
Madame la représentante de Monsieur le Préfet,
Monsieur le Président de la CME,
Mesdames et Messieurs les membres du Directoire et de la CME,
Mesdames et Messieurs les Directeurs,
Mesdames et Messieurs les représentants des organisations syndicales,
Mesdames et Messieurs les représentants des usagers et des associations
Mesdames, Messieurs,

Chers Tous,

Nous voici aujourd'hui rassemblés pour ces vœux 2025 bousculés par un monde d'incertitude qui vient nous ébranler jusque dans notre quotidien.

L'instabilité politique planétaire, la pandémie mondiale du COVID19 qui a récemment mis à mal tant nos organisations que nos certitudes scientifiques, les changements climatiques qui nous percutent chaque jour, soubresauts d'une planète qui ne cesse de nous interpeller, l'affaiblissement de l'OMS par le retrait annoncé des Etats Unis ... Au plus proche de nous, l'ombre de la guerre sur le continent européen ...

Et dans notre pays, l'absence de budget à ce jour, le poids nouveau de ceux qui excluent plutôt que rassemblent, la vulgarisation de l'outrage, de la violence et de l'irrespect qui pèsent sur le quotidien des personnels de santé, nous savons les incidents parfois graves qui émaillent la vie professionnelle des soignants, l'inflation qui pèse sur nos comptes, l'absence de lisibilité et visibilité budgétaire pour nos établissements... tout cela forcément nous ébranle et nous percute.

Mais nous avons aussi de nombreuses ressources, le rappel de l'attachement de nos concitoyens et des pouvoirs publics au système de santé et à la place de l'hôpital public nous conforte, nous rassure et, pour les hospitaliers que nous sommes, fort heureusement, des certitudes sur lesquelles nous pouvons fonder notre action sans pour autant être hors du temps qui est le nôtre.

Dans ce tumulte, s'il y a bien un ancrage fort auquel nous pouvons nous référer, que nous pouvons partager, qui fait sens, ce sont les valeurs qui fondent notre action, celles du service public hospitalier, plus largement celles du service au public que nous défendons, avec nos partenaires, jours après jours.

Pour ce qui me concerne l'hôpital public doit être une référence, notre phare sur lequel se brise les vagues du pessimisme, du renoncement, du nombrilisme, de la désinformation, de l'immobilisme et de la résistance au changement, de l'entre soi...

Il se doit aussi être ouvert à des partenariats efficaces avec la médecine de ville, plus largement aux professionnels de santé libéraux, à d'autres établissements de santé... Au-delà des dogmes des appartenances à des secteurs, ce qui compte pour moi au titre des partenariats reste l'efficacité de l'action, l'adhésion aux valeurs partagées et la sincérité de l'engagement.

Ces valeurs auxquelles je suis foncièrement, viscéralement attaché comme l'immense majorité d'entre vous, d'entre nous, n'ont rien de désuètes ou de « ringardes », bien au contraire.

Pour ce qui me concerne l'hôpital public doit être une référence, notre phare sur lequel se brise les vagues du pessimisme, du renoncement, du nombrilisme, de la désinformation, de l'immobilisme et de la résistance au changement, de l'entre soi... Et c'est avec tous ceux qui veulent s'inscrire dans le mouvement et dans l'attention sincère et réelle portée aux autres, aux patients et à leur proches, quelles que soient leur condition, leur fortune, leur origine que nous nous engageons, avec force, détermination et courage, donnant ainsi un sens à ce qui reste pour beaucoup une part importante de notre vie, notre engagement professionnel.

Portés par une volonté d'adaptation aux nouveaux enjeux, nouveaux défis et également nouvelles attentes sociétales, nous avons engagé, Monsieur le Président de la CME et moi, depuis un an et demi, une évolution managériale dont, à mon sens, la portée n'est pas encore totalement perçue par le plus grand nombre : l'émergence d'une déconcentration forte du décisionnel vers les équipes de soins, les pôles d'activité médicales.

Et cette « révolution » du fonctionnement vertical de l'hôpital vers une transversalité assumée, une déconcentration de la décision et une responsabilisation des acteurs, propice à donner du sens à la place et à l'action de chacun, est aujourd'hui une réalité puisque nous sommes en ce moment même, en train de signer les nouveaux contrats de pôles.

Je fonde de grands espoirs dans cette nouvelle organisation.

Je sais que beaucoup y croient, je sais aussi que certains doutent... Je les invite à oser penser autrement et sortir d'une vision de la relation institutionnelle basée sur la confrontation des blocs ou des pouvoirs, ou la relation à l'autre est basée sur la défense d'un territoire ou la conquête du territoire de l'autre ... pour fonder notre action sur le seul pouvoir qui a un sens, celui d'agir, pour considérer que l'équipe est plus forte que l'individu, que l'intelligence collective est plus pertinente que l'intelligence individuelle. Alors oui, cela va bousculer nos

schémas de pensée et de fonctionnement, mais quel beau pari que celui de repenser le travailler « ensemble » et de vivre ce changement.

En 2024, nos équipes de maternité et des urgences pédiatriques ont démontré leur savoir-faire pour adapter leurs organisations à l'activité et relever des défis organisationnels majeurs comme celui des adaptations au flux, de la fermeture de la maternité d'Urbain V dont nous mesurerons les impacts réels en 2025, signe supplémentaire de l'intérêt de la délégation ;

2024 c'est aussi l'émergence dans l'établissement d'un engagement sociétal fort à travers le RSO, les nombreux ambassadeurs portent nombre de projets visant à mieux consommer, mieux concilier soins et environnement ;

2024 c'est également la validation du projet TERRAH actualisé pour plus de 150 millions d'euros d'investissement dont 100 millions de subventions d'état.

Les travaux ont débuté par la réanimation, chacun peut voir ce chantier ambitieux avancer et la grue ne passe pas inaperçue... nous allons maintenant choisir la maîtrise d'œuvre pour la poursuite des travaux. Nous aurons années après années l'occasion de partager la mise en œuvre des différentes phases avec les urgences adultes, le bâtiment nouveau d'hospitalisation comprenant la dialyse, la rénovation de plus de 400 lits des deux tours, la réorganisation de l'ambulatorio...

2024 c'est la concrétisation d'une nouvelle gouvernance institutionnelle car nous au-delà des délégations aux pôles, nous avons élargi le champ de la réflexion avec les travaux de la commission du patrimoine et de la cellule projet, de l'assemblée des chefs de pôles et de 23 directoires ayant permis de valider, après instruction préalable, 15 projets de développement de l'offre de soins sur 17 présentés ;

2024 a vu aussi notre établissement confronté à la difficulté d'évolution du bloc opératoire. L'objectif de réforme d'un bloc figé dans ces organisations depuis plus de 20 ans, à ce jour partagé et largement porté par la communauté médicale et en premier lieu chirurgicale, est celui d'offrir plus de plages opératoires à nos concitoyens.

Alors que la chirurgie publique ne représente que 17% des opérations réalisées sur notre département, paradoxe dans le 5^{ème} département le plus pauvre de l'hexagone, nous n'avons certainement pas su collectivement engager la réforme en suscitant un niveau d'adhésion propice au changement.

Nous avons depuis adopté d'autres méthodes de conduite de projet très participatives qui s'appuient grandement sur les acteurs du bloc et nous pouvons croire en l'avenir qui permettra à chacun, dans le respect de la place des différents acteurs, de trouver du sens à son positionnement et son action loin du tumulte peu propice à la sérénité des échanges et au respect des personnes.

2024 est aussi l'année d'un paradoxe : Celui d'une activité qui progresse, avec 87 000 séjours soit une progression de 8%. Le CHA témoigne ainsi de son engagement au service de la population du territoire, l'ambulatoire progresse aussi tout comme les passages aux urgences adultes et enfants alors que le SAS contribue à la bonne orientation des patients

Et pourtant dans le même temps, une situation financière qui se dégrade.

A l'ère de la T2A, avec des annonces d'évolutions des tarifs, nous pouvions penser qu'un établissement qui développe son activité conforte sa situation budgétaire. Malheureusement, ce n'est pas le cas.

Il nous faut affronter cette réalité d'un déficit proche des 10 millions d'euros sur un budget de 380 millions, déficit alimenté par une inflation, des coûts énergétiques galopants et des évolutions de coût salariaux insuffisamment compensées mais aussi des diminutions importantes en fin d'année des accompagnements financiers hors T2A.

Un point sur les évolutions salariales tant attendues et dont je me félicite mérite d'être partagé : entre 2019 et 2024 la rémunération brute moyenne de l'établissement est passée de 31 199 euros à 39 228 euros soit 8 029 euros supplémentaires, un taux de progression de 26 %.

Nous avons aussi pris des mesures visant à déprécariser l'emploi en assurant le passage d'un CDD à un CDI pour 167 personnels soignants, la mise en stage de 52 personnels et la titularisation de 155 autres agents.

Si cela renforce notre attractivité et constitue une reconnaissance salariale attendue et justifiée, il faut financer ces mesures.

Pour autant, il n'y a pas de désespérance et nous trouverons, je n'en doute pas, dans nos propres actions et dans un dialogue éclairé avec l'ARS, le chemin d'une nécessaire amélioration de cette situation très partagée par tous les établissements comparables en Région et plus largement.

Alors que sera 2025, une année qui débute avec l'instauration du niveau 1 du plan de Situation Sanitaire Exceptionnel en lien avec l'épidémie de grippe particulièrement sévère cette année alors que la vaccination des plus fragiles est en retrait...

L'occasion de rappeler une nouvelle fois le niveau de mobilisation des hospitaliers pour faire face à cette période hivernale tendue doit nous inciter à réfléchir à nos dispositifs de gestion des épidémies. Dispositifs existant tant pour les enfants que pour les adultes, puisque nous avons anticipé par l'ouverture de lits supplémentaires mais qui, pour les adultes, a été dépassé par l'ampleur du besoin de soins notamment pour nos aînés.

Une année de poursuite et de consolidation des réformes engagées :

La réforme de la gouvernance doit se mettre pleinement en œuvre et être accompagnée avec attention ;

La poursuite des évolutions du fonctionnement de la maternité au regard de l'évolution de son activité sans oublier la néonatalogie qui doit être rénovée,

La réforme du bloc opératoire qui se poursuivra dans le respect et l'écoute de tous vis-à-vis de tous ;

La poursuite de la mise en œuvre du projet d'établissement et des grands travaux ;

La mise en œuvre du nouveau PMSP porté par le Groupement Hospitalier de Territoire et animé avec énergie par le Président de la CMG, groupement renforcé tout à la fois par l'intégration de nos collègues de Montfavet, une organisation des soins territoriale par filière à laquelle nous sommes très attentifs et attachés, en rappelant qu'une cinquantaine de médecins du CHA exerce déjà partiellement leur activité sur un autre site hospitalier de Vaucluse ;

La poursuite du déploiement d'EASILY, notre Dossier Patient informatisé, l'installation d'une nouvelle gamme mais aussi le renforcement de nos capacités de protection contre les cybers attaques et de gestion de crise si nos barrières devaient être franchies ;

La poursuite de l'élan RSO avec, je l'espère, de nouvelles annonces significatives sur le plan énergétique et environnementale dans l'année ;

Il nous faudra bien entendu en 2025 trouver le chemin de l'amélioration de notre situation financière qui menace nos équilibres et notre capacité d'investissement et il nous faudra aussi nous préparer à une nouvelle visite de certification premier semestre 2026 pour tous les établissements du GHT.

À nos équipes hospitalières, formées de professionnels médicaux, soignants, administratifs, logistiques et techniques, je renouvelle mes remerciements empreints d'une profonde reconnaissance.

L'établissement s'est renforcé en 2024 de nouveaux talents médicaux et paramédicaux, administratifs et techniques, nous avons pu renforcer nos effectifs toujours en lien avec des projets ciblés. Nous avons ainsi renforcé d'une quarantaine de postes nos effectifs non médicaux et de 7 postes nos effectifs médicaux dont 1,1 ETP a vocation territoriale, une petite partie de ces postes sont sur crédits fléchés ARS et je rappelle que nous avons également intégré 14 personnels de l'ex-maternité d'Urbain V dont 9 SF, 2 PDE, 2 AP et 1 ASH.

La principale richesse de l'hôpital est constituée des femmes et des hommes qui animent l'action hospitalière, je ne l'oublie pas, nous ne l'oublions pas.

Pas plus que je n'oublie l'investissement de l'encadrement supérieur et de proximité de tous les services qui sont tout à la fois des moteurs, des animateurs et des relais institutionnels indispensables.

Chaque contribution joue un rôle crucial dans notre réussite collective. Votre investissement et votre expertise façonnent notre établissement, créant un environnement de soins de grande qualité.

Merci aux représentants des usagers et aux associations d'œuvrer quotidiennement au service du bien-être de nos patients. Merci au conseil d'administration du fond de dotation comme aux donateurs de nous accompagner autrement. Merci aux partenaires sociaux qui s'inscrivent dans une volonté partagée de dialogue et de progrès.

Je souhaite également adresser mes remerciements aux membres du Conseil de Surveillance et aux élus, aux représentants de l'état, acteurs clés de notre gouvernance.

- Madame la Présidente du Conseil de Surveillance, votre Présidence éclairée, votre soutien et votre détermination sont précieux ;
- Monsieur le Président et Madame la Vice-Présidente de la Commission Médicale d'Établissement, votre vision et votre engagement, avec celle des nouveaux chefs de pôle et plus globalement de la communauté médicale ont notamment contribué à l'émergence d'une nouvelle ère dans la vie hospitalière ;
- Merci à chaque membre du Directoire et des commissions de la CME, vos analyses et propositions pour l'avenir sont de véritables sources d'inspiration ;
- Chers membres du COSTRAT, Monsieur le Président de la CMG, mes collègues Directeurs, Présidents de CME et Directeurs des soins de chaque établissement partie merci de votre contribution à l'élan territorial et collectif ;
- Monsieur le Directeur territorial de l'Agence de l'Agence Régionale de Santé, et à travers vous Monsieur le Directeur de l'ARS PACA et les équipes du siège comme de la délégation territoriale, votre attention et votre appui nous sont indispensables, merci des soutiens accordés et de ceux que vous nous témoignerez en 2025 ;
- Monsieur le Préfet et à travers vous les services publics de sécurité, le SDIS, les services déconcentrés de l'état, votre soutien nous permet de regarder l'avenir plus sereinement ;

Et j'adresse aussi mes remerciements à l'équipe de direction qui m'accompagne au quotidien avec vigueur et qui supporte quelquefois mes impatiences.

Je vous remercie toutes et tous une nouvelle fois pour votre dévouement et votre professionnalisme. Ensemble, je n'en doute pas, nous continuerons à garder espoir et bâtir un avenir meilleur pour notre établissement et pour celles et ceux qui nous confient leur santé.

En cette nouvelle année 2025, je souhaite à chacune et chacun d'entre vous, à vos familles et vos proches, des moments de partage, de joie et de sérénité, entourés de celles et ceux qui vous sont chers.