

Discours de Michèle DAMON, directrice

Madame la Présidente du conseil d'administration, Sénatrice-Maire de Montreuil,
Mesdames, Messieurs les Administrateurs,
Monsieur le Président de la CME,
Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

L'année 2009 a été pour beaucoup d'entre vous **une année difficile au quotidien** :

- difficile pour nombre d'équipes, qui ont dû assurer le fonctionnement des services en faisant des heures supplémentaires, en revenant sur des repos, en reportant des congés, en assumant une charge de travail importante et la tension qu'elle induit,

- difficile pour des équipes, qui ont dû déménager avec l'ouverture du 4^e étage de chirurgie, les transferts de la médecine interne, de la fédération tête et cou, des grossesses à risque, du planning familial,

- difficile pour des équipes qui ont dû adapter leur fonctionnement suite à l'attribution des activités d'anatomopathologie au CH du Raincy Montfermeil ou pour accueillir dans une unité de chirurgie l'unité de médecine post-urgence.

A travers ces différentes situations, chacun peut mesurer le travail accompli pour pouvoir démarrer le chantier Lamaze dans les délais, pour poursuivre la réduction des transferts, faute de place ou, tout simplement, pour prendre en charge nos patients.

Ceci a été rendu possible par l'effort de chacun et je tiens à en remercier chacun et chacune d'entre vous. J'adresse, tout particulièrement, mes remerciements aux cadres de l'établissement, qui doivent au quotidien trouver des solutions et dont le rôle d'intermédiaire entre leurs équipes, les équipes médicales, la direction est loin d'être évident.

L'année 2009 a été **une année importante pour l'avenir de notre établissement.**

- Notre établissement a été **reconnu comme un acteur majeur de son territoire de santé.**

Dans le cadre du projet médical de territoire, nous avons été désignés comme animateur de l'organisation de la prise en charge des urgences. Nous allons travailler pour mieux coordonner nos actions avec les autres centres d'urgences et les structures sanitaires et médico-sociales du territoire.

Nous avons également été désignés animateur de la filière de gériatrie, qui va poursuivre sa structuration à partir de notre court séjour de gériatrie. Dans ce cadre, nous avons contractualisé avec l'établissement des Florales à Bagnolet, pour y installer notre aval gériatrique. Ils y ont ouvert les 20 lits de SSR gériatriques que nous n'avions jamais installés.

Nous avons obtenu les autorisations d'activité de chirurgie du cancer que nous sollicitons en ORL, en urologie, en digestif et en gynécologie, alors que l'ARH a significativement réduit le nombre d'établissements autorisés. Il nous reste à mieux

structurer notre filière cancérologique, en lien avec le CH du Raincy Montfermeil, pour répondre pleinement aux critères qualitatifs de prise en charge.

- Notre établissement a **cherché à mettre en place des partenariats**

Nous avons engagé, sans a priori, et avec détermination, des discussions avec nos voisins publics et privés, dans l'objectif, conformément à notre projet médical, de contribuer ensemble à mieux répondre aux besoins de la population et à ses évolutions.

Nous venons de délibérer sur notre participation à la constitution d'une fédération médicale interhospitalière en urologie avec le CH d'Aulnay. Ce projet, porté par le Dr Van Glabeke, structure un pôle public départemental, réparti de manière équilibré entre les 2 établissements.

C'est un projet innovant, qui conforte notre activité de chirurgie et renforce notre axe urologie néphrologie.

Nous avons formalisé avec la clinique de la Dhuis un projet médical de centre de cardiologie, associant nos compétences en angiographies coronarographies à leurs compétences en rythmologie. L'ARH l'a validé en l'inscrivant dans le projet médical de territoire. Il nous reste à conclure le montage juridique.

- Notre établissement s'est résolument **engagé dans l'adaptation et l'évolution de ses organisations.**

De nouvelles organisations ont été définies et sont en cours de mise en oeuvre pour l'accueil administratif des consultations externes et la patientèle, pour le service de gynécologie obstétrique, pour le bloc opératoire et le bloc césarienne.

Des études sont en cours aux urgences.

Des réflexions vont démarrer aux consultations externes.

Une véritable dynamique est engagée, il nous appartient de la poursuivre pour garantir à nos patients une organisation optimisant leur parcours et leur prise en charge et pour nous doter d'organisations internes efficaces.

- Notre établissement **a rempli ses obligations** pour la première année du contrat de retour à l'équilibre, signé avec l'ARH.

Nous nous étions engagés à limiter notre déficit à 2,1 millions, nous l'avons réduit à 1,4 millions.

Certes, nous n'avons pas réalisé les recettes d'activité 2009 attendues et nous avons dépensé en personnel non médical plus que prévu, mais par un effort important de gestion nous avons atteint l'objectif. En effet, nous avons mis à jour notre facturation et nous avons géré au mieux nos dépenses. Je tiens à remercier les équipes administratives, techniques et logistiques qui ont permis ce résultat.

Parce que nous avons tenu nos engagements, l'ARH a tenu les siens en nous attribuant les 2,1 millions, prévus au contrat et a décidé de récompenser nos efforts, en y ajoutant 825 000 euros.

Ceci va nous permettre de finir l'année avec un léger excédent, qui ne peut que contribuer à améliorer une situation financière qui se dégradait au fil des ans, rendant les projets d'investissements plus qu'incertains.

- Enfin, notre établissement **a poursuivi et amplifié sa modernisation**
Grâce au contrat de retour à l'équilibre, nous avons démontré notre capacité à financer la construction du bâtiment Lamaze, le chantier a donc pu démarrer.

Nous avons rénové une aile du 5^e étage, qui va ouvrir avec 25 lits début février.

Pour clore mon propos sur l'année écoulée, je tiens à remercier le Dr Daoud, en tant que président de la CME, qui m'a aidé, à mon arrivée, à comprendre l'établissement et son histoire et avec qui j'ai pu, au fil du temps, discuter des différents dossiers à mener.

L'année 2010 doit nous permettre de **confirmer la dynamique engagée.**

Nos objectifs 2010 sont dans la continuité des actions menées en 2009.

- Nous devons, en 2010, **poursuivre notre recherche de partenariats et de coopérations**

C'est la meilleure façon de se préparer à l'évolution de la démographie médicale et de ne pas subir l'évolution annoncée de notre environnement.
Nous devons aussi travailler à l'amélioration de notre notoriété tant auprès des patients que des professionnels de santé.

- Nous devons, en 2010, nous **approprier la nouvelle gouvernance de la loi HPST.**

Le conseil de surveillance va remplacer le conseil d'administration et le directoire, le conseil exécutif.

Ces évolutions visent à responsabiliser davantage les acteurs internes. Le conseil de surveillance définira les orientations stratégiques et contrôlera la gestion de l'établissement. Le directoire préparera le projet d'établissement et conseillera le directeur dans la gestion et la conduite de l'établissement.

Il nous appartient de faire du directoire, à majorité médicale, une véritable instance collégiale.

Cela suppose que l'information y soit partagée, les débats francs, les décisions motivées et portées solidairement.

Nous avons choisi de redessiner en 2010 nos pôles d'activité, pour une meilleure lisibilité externe et une plus grande cohérence médicale. Les 4 pôles constitués vont avoir à mettre en oeuvre le projet médical et à préparer les orientations du suivant, orientations qui nous seront nécessaires pour engager, dès 2012, les ménagements des espaces libérés par l'ouverture du bâtiment Lamaze.

Il nous appartient également de faire de nos pôles, le lieu d'une véritable démocratie interne, en y organisant la participation et en y déconcentrant progressivement la prise de décisions.

- Nous devons, en 2010, **consolider notre situation financière**, en tenant nos engagements du CRE.

Cela passe par l'adaptation de nos capacités à l'activité constatée dans les différentes disciplines et à une gestion au quotidien de cette capacité pour limiter les transferts.

Cela passe aussi par une gestion responsable de nos ressources humaines et financières.

- Nous devons, en 2010, **poursuivre l'amélioration de nos performances**.

Le travail engagé sur les organisations est à continuer, sans s'interdire d'aborder certains sujets et sans craindre de remettre en cause des habitudes.

Il nous appartient de trouver de vraies solutions à de vrais problèmes.

- Enfin, l'année 2010 sera centrée sur **l'amélioration de la qualité et de la gestion des risques**, pour nous préparer à la prochaine certification, en septembre 2011.

L'amélioration de la prise en charge des patients doit être au centre de nos actions. Elle se décline en 2 objectifs majeurs :

- donner des soins de qualité dans un environnement sécurisé
- évaluer nos pratiques professionnelles pour les améliorer

Pour atteindre ces objectifs 2010, l'équipe de direction va adapter ses méthodes de travail.

Nous finissons de nous structurer pour mettre en place un véritable travail de terrain. Il ne s'agit pas de venir faire à votre place, mais de vous accompagner de manière opérationnelle.

Nous nous fixons, pour 2010, 2 axes d'amélioration :

- mieux anticiper les situations
- et être plus réactif aux évènements.

Nous nous centrerons sur la politique des ressources humaines et la communication interne.

Nous devons mettre en oeuvre **une politique dynamique des ressources humaines**.

Il nous faut, à la fois, recruter et fidéliser nos personnels. Nous devons être plus incisifs en matière de recrutement. Nous devons améliorer les conditions d'accueil et d'intégration des nouveaux agents. L'amélioration des conditions de travail passera

par un travail de fond sur l'élaboration des roulements, l'équilibre des plannings et la répartition des effectifs.

Enfin, nous devons **améliorer notre communication interne**.

Pour cela, nous allons nous appuyer sur la mise en place du nouvel intranet.

Mais, je vous propose aussi de venir régulièrement à votre rencontre pour vous donner des informations, répondre à vos questions, écouter vos problèmes, évoquer les solutions possibles.

2010 sera une année déterminante pour notre établissement.

Nous devons confirmer notre capacité à évoluer selon les axes que nous nous sommes, nous même, définis.

C'est parce que nous serons capables de nous adapter, que nous nous renforcerons et que nous défendrons le service public, auquel nous sommes tous attachés.

En ce début d'année, je vous souhaite de réussir ensemble ce challenge et je vous adresse, en mon nom et au nom de l'équipe de direction, tous mes voeux pour 2010.