

Rapport
annuel



20
16



p. 4
**Interview
croisée**



p. 8
**L'essentiel
sur la FHF**

Les informations
ont été arrêtées
au 31 janvier 2017.



p. 10



**Une année
avec vous**

p. 12
**Faits
marquants**

p. 17
**Une année
avec les outre-mer**

p. 18
**Une année
d'élaboration
de la plateforme
de propositions
pour 2017-2022**

p. 20
**Une année
autour de la mise
en œuvre des GHT**

p. 22
**Une année
pour l'innovation**

p. 24



**Agir au sein
des territoires**

p. 28
AP-HP,
Auvergne-Rhône-Alpes,
Bourgogne-Franche-Comté,
Bretagne

p. 30
Centre-Val de Loire,
Corse, Grand Est,
Guadeloupe, Saint-Martin
et Saint-Barthélemy

p. 32
Guyane, Hauts-de-France,
Île-de-France, Martinique

p. 34
Normandie, Nouvelle-Aquitaine,
Occitanie, Océan Indien

p. 36
Provence-Alpes-Côte d'Azur,
Pacifique Sud, Pays de la Loire,
Saint-Pierre-et-Miquelon



p. 38

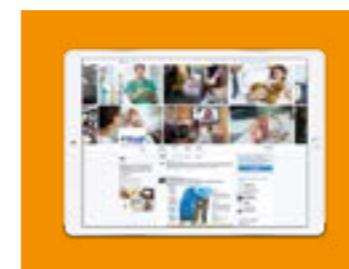


**Convaincre
et influencer**

p. 40
Le pôle Influence

p. 42
**Les actions de
communication**

p. 44
**Les salons
de la FHF**



p. 58



**Piloter
et structurer**

p. 60
La gouvernance

p. 64
**Le bilan
social**

p. 66
**Le bilan
financier**



p. 46



**S'engager
et agir**

p. 48
**L'offre
de soins**

p. 50
**Le grand âge
et le handicap**

p. 52
**Les ressources
humaines
hospitalières**

p. 54
**Les questions
financières**

p. 56
**La représentation
européenne
et internationale**

“Dans le contexte actuel difficile, les valeurs du service public hospitalier sont plus que jamais nécessaires”



Interview croisée entre Frédéric Valletoux, président de la FHF, et David Gruson, délégué général de la FHF.

Mais 2016 a été aussi l'année d'un renouvellement d'instances par les fédérations hospitalières régionales qui ont, en outre, su en un temps record se réorganiser pour rejoindre le périmètre des nouvelles Régions fusionnées. C'est encore une preuve de la capacité de transformation et d'adaptation de notre fédération.



Quels ont été les moments forts de l'année 2016 ?

Frédéric Valletoux : 2016 a été une année particulièrement forte et dense pour la FHF. Notre fédération a vu sa gouvernance nationale renouvelée au niveau du conseil d'administration et du bureau. Je voudrais sincèrement remercier les administrateurs de la FHF qui m'ont renouvelé leur confiance pour un mandat de trois ans. Un remerciement spécial bien sûr pour Jean-Louis Touraine, également renouvelé dans ses fonctions de vice-président. Je veux saluer également la prise de fonctions de David Gruson comme délégué général. Nous avons apporté des évolutions importantes à la délégation générale pour renforcer la lisibilité du service aux adhérents et aux fédérations régionales, reconstituer un pôle autonomie ou encore envoyer un signal de notre volonté d'ouverture sur la ville.



Que reprenez-vous de cette année pour les établissements publics ?

David Gruson : Ici encore, soulignons une très forte exigence et une densité d'action très appuyée. Évidemment, l'année écoulée restera marquée par le déploiement des groupements hospitaliers de territoire. La FHF a beaucoup œuvré pour simplifier le dispositif – qui traduisait son projet de « stratégie de groupe » – et nous nous sommes mobilisés pour accompagner les établissements en allant à leur rencontre sur le terrain et en constituant une équipe d'appui groupements. Si, en dépit des difficultés pratiques, cette réforme a pu avancer de manière significative, c'est bien grâce à la volonté d'engagement des professionnels hospitaliers qui ont réussi un véritable exploit en un temps très court.

F.V. : 2017 sera naturellement une année marquée par des échéances électorales nationales majeures. Nous nous y sommes préparés avec beaucoup d'engagement en réalisant un tour de France des Régions, en conduisant une large concertation auprès des acteurs du monde de la santé afin de préparer notre plateforme de propositions pour 2017-2022. Le contenu de cette plateforme constitue notre stratégie structurante pour les cinq prochaines années. Mais la FHF s'est aussi bien entendu mobilisée sur de très nombreux sujets au quotidien.

D.G. : La FHF mène, en effet, tout au long de l'année, un travail de fond pour répondre aux sollicitations de ses adhérents mais aussi être présente dans le dialogue avec les pouvoirs publics ainsi qu'avec l'ensemble de nos partenaires. Les avancées que ...

...

nous avons pu obtenir illustrent la diversité et le caractère très concret de nos chantiers : sécurisation des établissements, respect du principe de laïcité, travail de fond sur la psychiatrie et la santé mentale, défense de nos intérêts financiers, modernisation de la gestion des ressources humaines, campagne sur le déverrouillage de la télémédecine et le numérique en santé... Nous avons également porté une attention particulière à renforcer nos interventions et notre appui concernant les dossiers relatifs à la santé outre-mer.

En 2017, la FHF est aussi et plus que jamais engagée pour la promotion du secteur médico-social... Comme le président l'évoquait, nous avons constitué un pôle Autonomie au sein de la Fédération et veillé, ici encore, à renforcer le service apporté à nos adhérents. La plateforme de la FHF illustre cette place majeure accordée aux enjeux du vieillissement et du handicap. La FHF a un rôle particulier à jouer pour promouvoir une vision transversale des parcours de prise en charge des personnes, en dépassant le clivage entre droit sanitaire et droit médico-social.

Dans une année importante au plan national, comment la FHF entend-elle réussir à positionner, dans le débat public, le service public de santé ?

F.V. : Nous avons mené un travail de fond d'une ampleur jamais connue pour préparer notre plateforme de propositions pour la présidentielle. Je constate que la santé a occupé une place importante dans ce débat électoral présidentiel, ce qui était inédit. Je pense que l'action de sensibilisation forte menée par la FHF y a contribué de manière significative. Mais nous devons maintenant continuer à relever ensemble le défi de la conviction pour faire en sorte que les engagements de principe souscrits pendant la campagne sur nos propositions soient suivis d'effets pratiques. Notre service public de santé et médico-social est un acteur majeur de notre République, mais il est un acteur fragile. Il est du devoir de la FHF d'appeler nos gouvernants à prendre



“Le service public hospitalier est un atout majeur de notre République et du contrat social qui nous unit”

soin de l'hôpital, des établissements médico-sociaux et de leurs personnels. C'est cette conviction que nous souhaitons porter dans le débat public tout au long des prochains mois.

Quels sont les axes majeurs des propositions de la plateforme ?

D.G. : La plateforme de la FHF est avant tout fondée sur une conviction : celle que le service public hospitalier est un atout majeur de notre République et du contrat social qui nous unit. C'est pour cela que tout doit être fait pour soutenir nos établissements pu-

blics et pour leur offrir un cap confiant et responsable. Ce cap, il exige tout d'abord de la part des pouvoirs publics de soutenir les établissements et leurs personnels, en basant le système de santé sur une convergence des devoirs. Pour répondre aux besoins de santé des français, les acteurs de santé financés par de l'argent public doivent sans attendre tous prendre leur part aux missions de service public. C'est à cette seule condition que la permanence des soins pourra s'exercer et que nos concitoyens trouveront des réponses concrètes à leurs besoins de santé.

En outre, l'autonomie de gestion des établissements publics de santé doit être renforcée. Ainsi, l'élaboration des projets médicaux partagés ne doit pas faire l'objet d'injonctions par les Agences régionales de santé (ARS) mais doit provenir d'un travail partagé par les acteurs du territoire

“L'hôpital, les établissements médico-sociaux et leurs professionnels prennent soin de nous, prenons soin d'eux”

hospitalier. Nous proposons aussi, pour les établissements volontaires à l'échelle d'un groupement hospitalier de territoire (GHT), de permettre un assouplissement de leurs modalités de gestion sous la forme d'un dispositif d'autonomie avancée. La FHF préconise également un dispositif d'association des médecins libéraux aux GHT et incite les établissements du service public hospitalier à se positionner dans un état d'esprit d'ouverture opérationnelle vers la médecine de ville. La fédération souhaite renforcer l'attractivité de l'hôpital public et propose la mise en œuvre dans la durée d'un plan global de soutien à l'attractivité de l'exercice médical hospitalier. Cette attractivité implique également une exigence d'innovation avec un appel à la consolidation et à l'adaptation de notre modèle hospitalo-universitaire avec la réforme des ordonnances Debré.

Vous avez parlé de concertation, de rassemblement... pour finir, quel(s) message(s) souhaitez-vous adresser aujourd'hui aux femmes et aux hommes qui composent la communauté hospitalière et médico-sociale ?

D.G. : C'est évidemment avant tout un message de reconnaissance profonde. Le choix de l'exercice dans le service public de santé est un choix d'exigence pour les professionnels et souvent aussi pour leurs proches. Le rôle de la FHF est aussi d'aider l'opinion publique à en prendre pleinement conscience et de faire en sorte que les pouvoirs publics apportent des encouragements très concrètement à ce qui est aussi un choix de vie.

F.V. : L'hôpital, les établissements médico-sociaux et leurs professionnels prennent soin de nous, prenons soin d'eux ! •



La Fédération hospitalière de France



Lobby d'intérêt général créé en 1924, la **Fédération hospitalière de France (FHF)** représente la totalité des établissements du **Service Public de santé** (pas moins de 1000 établissements publics de santé) et plus de 3800 structures médico-sociales. Présidée par Frédéric Valletoux, elle réunit en son sein des femmes et des hommes d'origines et de sensibilités différentes (élus locaux et nationaux, médecins, directeurs, patients), toutes unies par la même vision confiante et responsable pour l'avenir du Service public.

La diversité, force de la FHF

Dans l'ADN de la FHF, la diversité des établissements représentés est sans nul doute un atout de premier plan qui légitime son action et lui donne sens. La FHF, ce sont ainsi des hôpitaux de proximité, des établissements prenant en charge le handicap, le grand âge mais également des établissements de santé mentale ou encore des hôpitaux universitaires. Une diversité qui a un point commun : celui du service apporté aux patients dans un esprit ouvert, de qualité et de progrès.

L'hôpital public assure...

-  **80 %** des prises en charge complexes
-  **98 %** des patients polytraumatisés
-  **80 %** de l'activité psychiatrique
-  **82 %** de l'accueil des enfants de moins de 4 ans
-  **68 %** de l'accueil des plus de 75 ans
-  **92 %** de l'accueil des plus démunis
-  **90 %** des gardes médicales
-  **100 %** de la réponse aux crises sanitaires

“La FHF réunit en son sein des femmes et des hommes d'origines et de sensibilités différentes”

Une prise en charge de tous les Français

Le Service public de santé est un engagement quotidien que nos personnels et nos équipes assurent chaque jour, sans discontinuité et sans discrimination d'aucune sorte. Ainsi, l'hôpital public peut aujourd'hui être considéré comme le cœur battant de notre système de santé qui assure 80 % des prises en charge complexes, 98 % des patients polytraumatisés, 80 % de l'activité psychiatrique, 82 % de

l'accueil des enfants de moins de 4 ans, 68 % de l'accueil des plus de 75 ans, 92 % des plus démunis, 90 % des gardes médicales et 100 % de la réponse aux crises sanitaires.



Zoom sur

FHF Cancer

Créée en 2012, FHF Cancer réunit l'ensemble des services de cancérologie des hôpitaux publics, centres hospitaliers et centres hospitaliers universitaires. FHF Cancer vise à valoriser le réseau de cancérologie publique. FHF Cancer a aussi l'ambition de soutenir la cancérologie publique comme filière d'excellence en matière de recherche et d'innovation et promeut une prise en charge globale favorisant la coopération entre les structures et les acteurs, entre l'hôpital et le secteur médico-social. Enfin, FHF Cancer a vocation à soutenir une approche territorialisée des parcours de soins – avec la mise en place des groupements hospitaliers de territoire (GHT) – et ouverte sur la ville. Aujourd'hui, FHF Cancer représente 360 établissements publics engagés dans la lutte contre le cancer, plus de 100 000 médecins et soignants impliqués au quotidien partout en France pour une prise en charge globale de tous les types de cancer et ce, quelle que soit la porte d'entrée du patient dans le système de soins.

Fonds FHF



Le fonds de dotation de la Fédération hospitalière de France vise à construire la santé de demain. Pour cela, il s'articule autour de trois missions :

- promouvoir l'innovation issue des établissements publics de santé mais aussi la culture et le management de l'innovation au sein des établissements ;
- conduire l'innovation en fédérant l'ensemble des acteurs de santé autour des établissements et en réfléchissant de concert à la santé de demain ;
- accompagner les projets innovants grâce à des financements, des ressources et des compétences adéquates.

Des valeurs fortes au cœur de l'engagement de chaque hospitalier public

Pour assurer sa mission de promotion du service public hospitalier, social et médico-social et de contribution à la définition de politiques publiques sanitaires, sociales et médico-sociales conformes aux intérêts de la population et à la santé publique, la FHF s'implique chaque jour en matière :

80%

des prises en charge complexes assurées par l'hôpital public aujourd'hui

- d'accompagnement des fédérations hospitalières régionales et de leurs adhérents dans l'évolution du système de santé et médico-social pour une réponse toujours plus adaptée aux besoins de nos concitoyens ;
- de représentation/

promotion des établissements au niveau national, européen et international ;

- d'information du grand public, afin de mieux faire connaître la spécificité des missions de nos établissements et valoriser l'engagement de leurs personnels.

Dans ce cadre, les valeurs du service public sont plus que jamais les principes qui conduisent les actions de la FHF pour construire le système de santé et d'accompagnement médico-social de demain. •

Cette année a été placée sous le double signe de la concertation et de la co-construction. Après un tour de France des établissements et un travail d'envergure aux niveaux national et régional, une plateforme de propositions a vu le jour pour les années 2017-2022.

p.12
Faits marquants

p.17
Une année avec les outre-mer

p.18
Une année d'élaboration de la plateforme de propositions pour 2017-2022

p.20
Une année autour de la mise en œuvre des GHT

p.22
Une année pour l'innovation



Faits marquants

En janvier



Talents

Une année à l'écoute du terrain

À l'occasion des vœux, le président **Frédéric Valletoux** choisit de mettre en valeur le talent et l'implication des professionnels hospitaliers et du secteur médico-social dans un contexte particulièrement contraint.



En février



Mouvement

Un nouveau délégué général pour la FHF

David Gruson succède à Gérard Vincent avec **une feuille de route ambitieuse** pour la promotion des établissements de santé et médico-sociaux publics.



En février



Adhérents

Lancement d'un tour de France des établissements

À l'écoute des professionnels et de leurs initiatives, la FHF démarre – dans le cadre de l'élaboration de sa plateforme politique pour 2017 – un tour de France des établissements. Une démarche qui fait écho à l'appel lancé par la FHF aux pouvoirs publics pour faire davantage confiance aux acteurs de terrain.

En février



Réflexion

Premier avis de l'Espace éthique de la FHF

Créé en 2015, l'Espace éthique de la FHF rend **son premier avis qui porte sur les « directives anticipées »**. Et ce dans un contexte de transformation du monde de la santé qui rend la réflexion éthique indispensable à toute pratique de la médecine, du soin, de l'accompagnement de la personne.



En mars

Pour une stratégie de groupe



Territoire

Une mission GHT pour accompagner les établissements

Avec la mise en œuvre effective des groupements hospitaliers de territoire (GHT), la FHF a adapté son organisation interne et créé une mission dédiée.

L'objectif ? Accompagner au mieux les établissements dans cette réforme hospitalière majeure.



En avril



Médico-social

La FHF se dote d'un pôle Autonomie

Pour porter haut les enjeux des nombreux établissements médico-sociaux publics qu'elle représente, la FHF a créé un pôle Autonomie consacré aux questions du grand âge et du handicap.





En mai



Événement

La Paris Healthcare Week, le rendez-vous politique de l'année en matière de santé

Pour cette édition de la Paris Healthcare Week, le monde politique français a témoigné de l'importance de l'hôpital public, pilier des valeurs de la République.



En juillet



Engagement

La mobilisation des équipes hospitalières aux côtés de la population ne faiblit pas

L'attentat commis à Nice a montré l'implication exemplaire des professionnels de santé dans la gestion des crises et démontré l'importance d'une bonne préparation du service public hospitalier. La FHF a demandé à la ministre des Affaires sociales et de la Santé de faire de cette question une priorité nationale.



En mai



Innovation

#Deverrouillonslatelemedecine

La FHF lance une campagne de communication puis des propositions pour déverrouiller le modèle économique de la télé-médecine. L'objectif? Obtenir dès le PLFSS pour 2017 des mesures pour un financement pérenne de ces activités.



En septembre



Prospective

Des Universités d'été engagées

Moment de débat, lieu d'ouverture, les Universités d'été de la FHF ont abordé cette année l'avenir de l'hôpital et du secteur médico-social public via la question du sens de l'engagement des acteurs.



En septembre



Opinion publique

Quelle image de l'hôpital à l'heure de la campagne présidentielle?

La FHF a fait réaliser une étude d'opinion éclairante sur l'importance des questions de santé dans un contexte préélectoral. Plus que jamais, l'hôpital apparaît comme le service public phare aux yeux des Français.

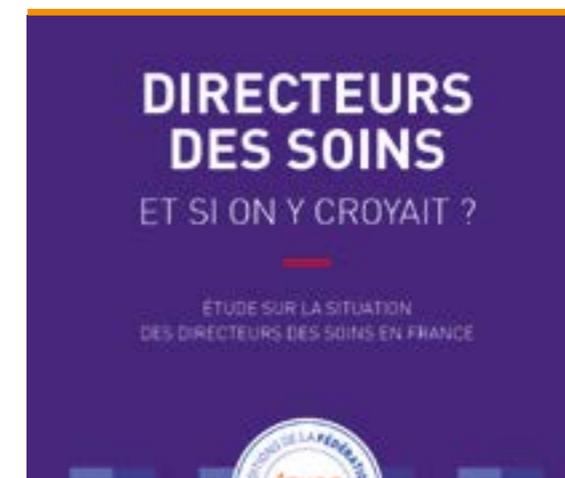
En septembre



Gouvernance

Réélection du président

Avec un programme pour l'hôpital de demain et le secteur médico-social sous le double signe du rassemblement et de l'ouverture, Frédéric Valletoux a été réélu président de la FHF.



En septembre



Attractivité

« Directeurs des soins, et si on y croyait ? »

Soucieuse des questions paramédicales, la FHF a réalisé, en partenariat avec l'AFDS et l'EHESP, une étude franco-européenne sur les directeurs des soins. L'enjeu? Développer l'attractivité de la profession avec une série de propositions.



En octobre



Ressources humaines

Dévoilement d'un baromètre sur les enjeux RH en établissements

Lors des Rencontres RH de la santé ont été dévoilés les résultats d'un baromètre réalisé auprès de dirigeants hospitaliers. Le principal enseignement de cette étude ? **La nécessité de prendre soin des femmes et des hommes qui font l'hôpital.**



Des professionnels engagés dans leur métier



Un attachement fort aux valeurs du service public

80%



Des professionnels engagés

Dans leur métier :



97%

Vis-à-vis de leur établissement :



75%

Auprès de la fonction publique hospitalière :



55%

En novembre



Handicap

Un partenariat pour favoriser la reconversion et le recrutement de professionnels handicapés

La FHF a signé un partenariat avec la Fédération des associations, groupements et établissements pour la réadaptation des personnes en situation de handicap (Fagerh) **pour favoriser les reconversions de professionnels hospitaliers reconnus travailleurs handicapés ainsi que le recrutement direct de professionnels handicapés** par les établissements publics de santé et médico-sociaux.



En décembre



Élection présidentielle

Une plateforme de propositions destinée aux futurs dirigeants nationaux

Après une large phase d'écoute et de concertation (avec les professionnels et les différentes parties prenantes, mais aussi – et sous forme numérique – avec le grand public), **la FHF a présenté lors de sa convention nationale les éléments relatifs à la plateforme de propositions pour 2017-2022** destinée au futur président de la République et aux hauts dirigeants nationaux en santé.



Une année avec les outre-mer



La Fédération hospitalière de France et ses fédérations hospitalières ultra-marines sont particulièrement attentives aux défis de l'accessibilité des soins et du soutien au service public hospitalier outre-mer.



Le rapport de la Cour des comptes consacré à « La santé dans les outre-mer » a montré que ces territoires connaissent des indicateurs

de santé préoccupants et sont souvent confrontés à des épidémies et crises sanitaires dont l'impact est toujours majoré du fait de la configuration géographique, démographique, sociale, et économique. On y relève dans le même temps des retards d'équipement ainsi qu'une grande fragilité des structures et notamment la persistance des difficultés financières des hôpitaux.

La Fédération hospitalière de France s'est fortement mobilisée sur ce dossier en adoptant, en avril 2015, sa Stratégie de santé outre-mer à l'issue d'un travail de plusieurs mois mené par l'ensemble de ses fédérations hospitalières régionales ultra-marines.

Cette contribution est, d'une part, constituée de **propositions de politique générale** qui ont abouti à l'**introduction d'un amendement au projet de loi de santé prévoyant une stratégie nationale de santé pour les outre-mer** et portent l'idée d'expérimenter, dans les départements d'outre-mer, des solutions innovantes sur une liste déterminée de thématiques en matière de politique de santé. Elle intègre, d'autre part, des propositions d'ordre technique ayant vocation à s'intégrer dans la future ordonnance d'adaptation du droit de la santé outre-mer.

La loi de santé de janvier 2016 a, en effet, prévu, conformément à la demande de la FHF, une habilitation du gouvernement pour adapter le droit de la santé par ordonnance dans les outre-mer, ce qui doit permettre la mise en œuvre d'expérimentations et d'initiatives pour soutenir les projets hospitaliers ultra-marins. La FHF plaide naturellement pour que le gouvernement retienne un périmètre large pour cette ordonnance, afin de donner suite aux propositions techniques qu'elle a formulées. Le point clé porte notamment sur la reconnaissance d'un droit à l'expérimentation pour permettre aux établissements hospitaliers ultra-marins de répondre aux difficultés auxquelles ils sont confrontés et encourager leur capacité d'innovation.

La plateforme présidentielle comprend cinq axes de propositions qui apparaissent prioritaires pour la FHF pour permettre de rendre effectives sur le terrain ces premières avancées restées, à ce stade, à l'état de principes :

- engager un plan de convergence en faveur des établissements hospitaliers ultra-marins ;
- autoriser un large droit à l'expérimentation pour les établissements hospitaliers ultra-marins ;
- renforcer l'attractivité de l'exercice médical hospitalier outre-mer ;
- déverrouiller dans les meilleurs délais

la télémédecine outre-mer ;

- soutenir le développement hospitalo-universitaire ultra-marin et accompagner le développement à l'export dans les zones d'intervention des établissements d'outre-mer. •

Une année d'élaboration de la plateforme de propositions pour 2017-2022



C'est sous le double signe de la concertation et de la confiance accordée aux acteurs que la FHF a élaboré en 2016 sa plateforme de propositions pour le quinquennat 2017-2022. Un travail d'envergure au vu des très nombreuses contributions apportées par les fédérations régionales, les établissements, les professionnels, les patients, et les différents acteurs...



«Placer la santé au cœur du débat public». Cette ambition affichée par la FHF lors de la Paris Healthcare Week de mai s'est réalisée : la santé n'a jamais été aussi présente dans les débats qui ont entouré une élection présidentielle. Pour stimuler les échanges de façon constructive mais aussi pour inspirer les différents candidats en matière de santé et porter des propositions concrètes, la FHF a ainsi lancé en 2016 une large concertation.

Des propositions nourries par le terrain

Celle-ci a tout d'abord pris la forme d'un tour de France des établissements entamé en février. Les milliers de kilomètres parcourus et les dizaines d'établissements visités ont permis de faire émerger des problématiques mais surtout des initiatives, des projets et des propositions. Pour que chacun puisse profiter de la richesse des échanges, des synthèses ont été publiées sur un blog dédié : tourdefrance.fhf.fr.

Autre source d'inspiration : la concertation numérique. Lancé à l'occasion de la Paris Healthcare Week et inauguré par la ministre des Affaires so-



ciales et de la Santé, Marisol Touraine, le site monavisnotresante.fhf.fr a recueilli plus de 7 000 avis de patients et de professionnels hospitaliers ou médico-sociaux. L'ampleur de la participation, qui a dépassé toutes les espérances de la FHF, souligne, s'il le fallait, l'intérêt des Français pour les questions de santé.

Un intérêt également mis en relief par l'enquête commandée par la FHF à l'institut de sondage Odoxa à la fin de l'été sur la perception et les attentes des Français en matière de santé et de service public hospitalier. Ainsi, deux Français sur trois avaient déclaré que les propositions des candidats dans le domaine de la

santé auraient un impact sur leur vote. Les fédérations régionales de la FHF ont également contribué à cette concertation en faisant part de leurs constats et de leurs propositions. Enfin, au sein même de la

FHF, plusieurs instances telles que l'Espace éthique de la FHF et la commission des usagers de la FHF se sont fortement mobilisées et ont, elles aussi, apporté leur contribution.

Un nouvel élan rassembleur

Cette concertation ayant permis de collecter un matériau très riche, il a été décidé de proposer deux cahiers au sein de la plateforme FHF de propositions pour 2017-2022. Le premier prend la forme d'une note d'orientation politique destinée aux candidats à l'élection présidentielle. Son objectif est d'interpeller le président de la République et de donner un nouvel élan rassembleur au système de santé. Le deuxième est un cahier plus technique à l'intention du ministre de la Santé et de ses services qui décline, sous la forme de propositions concrètes, les orientations politiques du premier cahier. Avec ce document à deux niveaux qui permet de combiner lisibilité politique et propositions opérationnelles, la FHF présente des clés pour transformer le monde hospitalier et médico-social en un secteur moteur de la rénovation du système de santé et, au-delà, de modernisation économique du pays. Il s'agit de relever quatre défis majeurs : l'adaptation permanente de l'offre de soins aux besoins de la population; l'attractivité du secteur public hospitalier; la réorganisation des établissements; et l'avenir du financement des soins.

Les propositions présentées reposent sur quatre principes cardinaux. Premièrement, la santé n'est pas un marché et les règles de la concurrence régissant d'autres secteurs économiques ne peuvent s'y appliquer. Deuxièmement, la diversité au sein du système de santé français est une richesse et non un handicap, mais tous les acteurs ne sont pas substituables. Troisièmement, la politique des économies « au rabot » doit laisser la place à une réorganisation globale. Et enfin, la santé et le secteur médico-social sont des atouts pour notre pays et non des charges.

Des valeurs communes

« Pour être entendu, il faut parler fort, de manière pertinente et être un peu audacieux », a souligné Frédéric Valletoux lors de la convention nationale de décembre. Nous avons donc travaillé à des propositions fortes, de qualité et qui nous distinguent. »

Parmi les grandes valeurs abordées dans la plateforme figure notamment la place du service public. La plateforme porte l'ambition d'un service public protecteur, efficace, accessible, bien ancré sur ses valeurs et revendiquant d'être totalement structurant dans l'offre de soins dans notre pays. Si la République est une exigence pour le service public hospitalier, ce dernier est une exigence pour la République. •

7 000

avis de patients et de professionnels sur le site monavisnotresante.fhf.fr



12

orientations politiques

à l'intention des candidats à l'élection présidentielle et du président élu afin de donner un élan rassembleur au système de santé

50

clés de déverrouillage

à l'intention du ministre de la Santé afin de décliner les orientations générales en autant d'actions de déverrouillage du système de santé et de libération des énergies des professionnels de santé et médico-sociaux

Une année autour de la mise en œuvre des GHT



Les fédérations hospitalières régionales et la FHF ont joué un important rôle d'appui auprès des établissements pour que l'application de la réforme majeure qu'est la mise en œuvre des groupements hospitaliers de territoire (GHT) se fasse dans les meilleures conditions possibles.



Les fédérations régionales ont été force de proposition et d'accompagnement sur la définition des périmètres et la coordination des établissements. Le travail réalisé dans les régions a permis d'instaurer un dialogue constructif entre les établissements et avec les Agences régionales de santé (ARS), tout en favorisant l'appropriation du dispositif par les acteurs de terrain.

Une position commune

L'action de la FHF, maison commune des hospitaliers, a permis de faire émerger les attentes des professionnels, en mobilisant les acteurs de terrain et l'ensemble de la communauté hospitalière. Cette mobilisation a trouvé sa concrétisation dans l'adoption d'une position commune portée par la FHF et les conférences. Cette position a eu une influence majeure sur l'esprit de la réforme, en remettant au cœur des groupements hospitaliers de territoire la rédaction du projet médical partagé.

Grâce à l'action de la FHF, le calendrier de production du projet médical a également été assoupli pour que les équipes puissent travailler sereinement à la construction de cet outil fondamental pour l'organisation des parcours des patients.

Un projet au service des citoyens

La FHF s'est ainsi attachée à ce que la mise en œuvre de la réforme reste à la main des acteurs de terrain. Personne n'a davantage que les hospitaliers l'exper-

tise, la capacité d'initiative et la légitimité pour mener à bien ce projet au service des citoyens. La FHF sera de ce fait attentive à ce que les tutelles nationales et régionales respectent l'autonomie des établissements dans le pilotage des actions à venir.

Pour accompagner cette réforme, la FHF s'est donné les missions suivantes, confirmées par la délibération adoptée par son conseil d'administration en sa séance du 23 mars 2016 :

- participer à la concertation institutionnelle sur le pilotage de la réforme;
- collecter les données et informations pertinentes pour suivre le déploiement et la constitution des groupements hospitaliers de territoire au plus près du terrain;
- offrir un appui et une expertise juridique et technique aux groupements hospitaliers de territoire pour leur permettre d'assurer leur fonctionnement dans de bonnes conditions de sécurité juridique;
- organiser l'animation du réseau des adhérents et le partage d'expériences autour des GHT.

La participation à la concertation institutionnelle a notamment pris la forme de l'installation du comité de suivi des groupements hospitaliers de territoire, qui réunit la communauté hospitalière et le ministère de la Santé. Ce comité, qui s'est réuni à onze reprises en 2016, a permis de porter les préoccupations des établissements, d'adapter plusieurs aspects de la mise en œuvre des GHT, et de produire des outils au service des hospitaliers.

Dans le cadre de cette concertation, la FHF a demandé et obtenu la mobilisation d'un plan d'accompagnement, à hauteur de 10 millions d'euros pour l'année 2016, afin de soutenir tous les GHT constitués en France dans leur processus de création et de mise en œuvre des projets communs.

tionale de chirurgie, la FHF a présenté 31 propositions pour la chirurgie dans les GHT.

Enfin, en septembre, la FHF a décidé d'accompagner le déploiement des projets médicaux partagés. C'est pour cela qu'elle a choisi de faire appel au D^r Frédéric Martineau et au D^r Christian Müller, afin de proposer aux établissements les outils de la construction des parcours de soins et de valoriser les expériences innovantes menées sur le terrain. •

135

GHT créés au 1^{er} juillet 2016

La FHF a également entrepris un travail de collecte des informations afin de suivre, en lien avec les fédérations hospitalières régionales, le déploiement des GHT et les difficultés rencontrées par les établissements. Les informations collectées ont permis de faire remonter aux instances nationales les réalités vécues dans les régions.

Plus de 600 questions juridiques

Depuis le mois d'avril 2016, la FHF offre un appui et une expertise juridique et technique aux GHT. Cet appui est effectif grâce à une hotline juridique accessible à tous les établissements ainsi qu'une messagerie électronique dédiée. Les établissements se sont saisis de ces outils, comme le prouvent les plus de 600 questions auxquelles la juriste de la FHF a répondu. Les questions les plus posées entre avril et septembre ont été compilées dans un livret nommé « FAQ GHT », qui traite largement des sujets portant sur la constitution des GHT et la rédaction de leurs conventions constitutives. Les questions portant sur les projets médicaux partagés et la mise en œuvre des fonctions mutualisées sont en cours de traitement pour une deuxième édition du livret « FAQ GHT » en 2017.

Durant l'année, la FHF a également invité les hospitaliers à réfléchir ensemble sur les grands enjeux des projets médicaux partagés. Ainsi ont été rédigées les préconisations de FHF Cancer sur le déploiement des filières cancérologiques dans les GHT. De même, en association avec l'Académie nationale de chirurgie, la FHF a présenté 31 propositions pour la chirurgie dans les GHT.

Une année pour l'innovation



Vecteurs de nombreuses opportunités en matière de nouveaux organisationnels, d'attractivité médicale et d'amélioration de la qualité de la prise en charge du patient, les innovations numériques permettent de soutenir de réelles dynamiques dans le cadre de la nouvelle territorialité. Les innovations thérapeutiques constituent également un axe clé en matière de recherche, de progrès médical et de rayonnement d'une filière d'excellence portée par le service public hospitalier.

sourds, et Céline Wasmer, directrice du pôle neurosciences de l'hôpital Sainte-Anne. Elle est pilotée par le Dr Nathalie Chhun-Léglise, directrice de projets Innovation en santé thérapeutique et numérique à la FHF.

En sept mois, la mission a pu réaliser un travail de valorisation des initiatives menées sur le terrain à partir du Tour de France FHF des établissements et de la mobilisation des fédérations régionales : 15 communiqués de presse ont ainsi été diffusés et 11 articles sont parus dans la *Revue hospitalière de France*. En parallèle, une communication structurée à partir de trois visuels et du slogan #DéverrouillonsLaTélémedecine a pu être largement déployée dans la presse et les réseaux sociaux (sur Twitter le post de lancement a d'ailleurs recueilli pas moins de 96 retweets).

En mai 2016, la FHF a annoncé qu'il était impératif de déverrouiller le modèle économique de la télémedecine pour soutenir un système de santé moderne, performant et plus communicant entre les acteurs et les structures. La télémedecine est une réponse aux besoins populationnels croissants en santé (liés, notamment, au vieillissement de la population) et aux attentes des professionnels de santé tout en garantissant la soutenabilité et l'équilibre des comptes sociaux.

Une mission FHF-Télémedecine très active
Une campagne de sensibilisation a été mise en place avec le lancement de la mission FHF-Télémedecine, composée de Pierre Simon, ancien président de SFT-Antel (Société française de télémedecine), Élodie Hemery, directrice de l'Institut national des jeunes

À l'automne, la mission FHF-Télémedecine a présenté ses six axes de préconisation lors des Universités d'été de la FHF. Puis, un partenariat avec la société française de télémedecine SFT-Antel a pu être concrétisé autour d'une conférence de presse. Cette étape est venue renforcer la stratégie de sensibilisation des acteurs avec une première avancée au travers de l'article 91 de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2017, qui ouvre à un élargissement généralisé du cadre expérimental de la télémedecine à tout le territoire (et non plus uniquement à neuf régions identifiées) et à une extension aux consultations externes des établissements.

Innovation et plateaux medicotechniques

Le développement de la robotique et le soutien à l'ambulatoire ont induit des transformations majeures dans la pratique médicale. En matière de chirurgie par exemple, l'imagerie interventionnelle et le recours à la vidéochirurgie font ainsi émerger de nouveaux métiers et de nouvelles techniques d'intervention. Concernant la biologie médicale, la génomique et le séquençage à haut débit (pour lequel le rapport « France génomique 2025 » appelle à un développement des plateformes dans toute la France) vont permettre de développer la médecine personnalisée et prédictive. En pharmacie, le numérique pourra permettre d'accélérer les diagnostics.

La FHF a souhaité porter une attention particulière à l'ensemble de ces évolutions en concrétisant des partenariats institutionnels avec des sociétés savantes. Ceux-ci permettent, en outre, de mieux diffuser les évolutions observées et les recommandations des experts.



Télémedecine : la campagne de communication FHF en chiffres

1 slogan

3 visuels

11 grands articles

15 communiqués

Cette année a été marquée par la mise en place d'un vaste chantier visant à renforcer les fédérations régionales. Au contact direct des établissements adhérents, les fédérations régionales constituent un atout indéniable pour la Fédération et pour sa diversité.

p. 28
AP-HP, Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne

p. 36
Provence-Alpes-Côte d'Azur, Pacifique Sud, Pays de la Loire, Saint-Pierre-et-Miquelon

p. 30
Centre-Val de Loire, Corse, Grand Est, Guadeloupe, Saint-Martin et Saint-Barthélemy

p. 32
Guyane, Hauts-de-France, Île-de-France, Martinique

p. 34
Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Océan Indien



Des fédérations régionales restructurées et davantage de coordination avec le national



Au contact direct des établissements adhérents, les fédérations régionales constituent un atout indéniable pour la Fédération et pour sa diversité.

18

fédérations hospitalières régionales (FHR) ultramarines et métropolitaines ainsi que l'AP-HP et Saint-Pierre-et-Miquelon sont dorénavant en ordre de marche

Fondée en 1924 à l'initiative de cinq unions hospitalières, la FHF s'est toujours appuyée sur son réseau régional, notamment depuis 2006 avec la création des fédérations hospitalières régionales (FHR). En 2016, ce réseau s'est engagé dans une nouvelle étape en termes de structuration et de développement. Avec la création des grandes régions, les FHR concernées, appuyées notamment sur le plan juridique par la FHF, ont démontré leur capacité d'adaptation en fusionnant dans des délais très courts, permettant ainsi la recomposition du conseil d'administration national, qui leur réserve une place essentielle. Les 18 FHR, ultramarines et métropolitaines, ainsi que l'AP-HP et Saint-Pierre-et-Miquelon sont dorénavant en ordre de marche.

Mise en place d'un dispositif d'appui
Parallèlement, et après une première étape en 2010, la FHF a engagé en 2016 un vaste chantier visant à renforcer les FHR et à mieux coordonner leur action avec le niveau national. Tout en respectant l'autonomie des FHR, elle a mis en place un dispositif d'appui, piloté au niveau de la délégation nationale, qui comprend :

- le recrutement d'un conseiller chargé de l'appui aux FHR;

- la poursuite des aides financières à la structuration des délégations régionales pour les FHR volontaires qui souhaitent se doter d'un délégué permanent et la prise en charge des démarches administratives liées aux payes des personnels détachés ;
- la mise à disposition gratuite d'adresses e-mail sur le serveur FHF et d'accès aux agences de presse...

Une étude en cours, qui met à contribution les FHR et les pôles de la FHF au niveau national, doit permettre de mieux connaître les attentes régionales pour mieux y répondre. Ses objectifs sont multiples :

- mieux coordonner la circulation des informations et les actions communes, à travers des réunions nationales mais aussi en utilisant visioconférences et autres outils web de partage d'information ;
- accroître la contribution des régions à la définition de la politique nationale ;
- mieux répondre aux besoins des adhérents et des FHR.

La « stratégie de groupe », prônée par la FHF, concerne donc également, et c'est une priorité, son organisation interne. •

FHF AP-HP

3, avenue Victoria 75004 Paris
Tél. : 01 40 27 30 00 – www.aphp.fr

Investir pour l'avenir

En 2016, l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris a consacré plus de 400 millions d'euros à son programme d'investissement pour être à la pointe de l'innovation, moderniser ses équipements, rénover ou construire de nouveaux bâtiments afin d'assurer une meilleure prise en charge des patients. L'AP-HP prépare aussi l'avenir en renforçant l'offre de soins nord-parisienne. Le projet de construction, au nord-est de l'hôpital Lariboisière, d'un nouvel ensemble de 489 lits, se poursuit. Le 19 décembre, un protocole de partenariat a été signé entre tous les acteurs – dont l'AP-HP – pour mener à bien l'installation du campus hospitalo-universitaire Grand-Paris-Nord en Seine-Saint-Denis à l'horizon 2025.



Directeur général : Martin Hirsch • **Déleguée régionale :** Catherine Sueur • **Permanent régional :** Brigitte Cheminant.



1
adhérent
(avec 39 établissements)



FHF Auvergne-Rhône-Alpes

3, quai des Célestins 69002 Lyon
Tél. : 04 72 40 72 03 — www.federation.fhf.fr/
Federations-regionales/Rhone-Alpes
fhfra.assistante@chu-lyon.fr

Une année sous le signe des GHT

Si l'exercice 2016 s'est caractérisé par la mise en œuvre, couronnée de succès, de la fusion des FHF Auvergne et Rhône-Alpes au 1^{er} janvier, l'autre point fort a été la préparation puis la mise en place des GHT. Ouverte par la tenue d'un séminaire FHF, cette montée en charge s'est distinguée par la mise en place conjointe avec l'ARS d'un comité régional de suivi à partir duquel des groupes de travail ont été installés (Procédures budgétaires et financières, Communication interne et externe, SIH, Achats, etc.). Les efforts s'orientent désormais vers l'élaboration des projets médicaux partagés de territoire.

Président : Jean-Louis Touraine • **1^{er} vice-président :** Jean-Paul Bacquet • **Vice-présidents :** Aline Chizallet, Dominique Deroubaix, J.-P. Picheta et A. Salagnac • **Trésorière :** Monique Sorrentino • **Trésorier adjoint :** Jean-Pierre Bastard • **Délegué régional :** Yvan Gillet • **Chargée de mission :** Catherine Morateur (jusqu'au 1^{er} octobre) puis P.-E. Donot • **Secrétaire :** Agnès Chavance.



192
adhérents

FHF Bourgogne-Franche-Comté

CHU 2, place Saint-Jacques 25030 Besançon cedex
Tél. : 03 81 21 82 52 — www.fhf-bfc.com
fhf-bfc@chu-besancon.fr

Président : Patrick Genre, maire de Pontarlier • **1^{re} vice-présidente :** Catherine Sadon, maire de Semur-en-Auxois • **Vice-présidente sanitaire :** Élisabeth Beau, directrice générale du CHU de Dijon-Bourgogne • **Vice-président médico-social :** Bernard Roualt, directeur du CH de Haute Côte d'Or • **Vice-président représentant la communauté médicale :** P^r Samuel

Une charte précise les relations avec l'ARS

La fusion régionale a été l'occasion de clarifier des relations avec l'ARS qui étaient certes partenariales mais parfois empreintes d'incompréhension. Un document élaboré en commun fixe des principes et des actions dans les domaines suivants :

- transparence du fonctionnement et modalités de concertation ;
- simplification administrative ;
- rôle de l'ARS et des établissements vis-à-vis des organisations syndicales ;
- autonomie des établissements, notamment dans le cadre des GHT ;
- structures régionales de coopération.

Première nationale, cette charte – qui s'applique aussi bien au secteur sanitaire que médico-social – a vocation à évoluer avec un groupe de travail.

Limat, président de la CME du CHU de Besançon • **Trésorier :** Laurent Mouterde, directeur du CLS de Bellevaux à Besançon • **Délegué régional :** Denis Valzer • **Déleguée régionale adjointe :** Sévena Relland • **Assistants :** Sylvie Pitoiset (Dijon), Élisabeth Bourgeois (Besançon).



131
adhérents

FHF Bretagne

CHU Hôpital Pontchaillou
2, rue Henri-Le Guilloux 35033 Rennes cedex 9
Tél. : 02 99 28 98 44 — Fax : 02 99 28 98 45
www.fhf-bretagne.fr — paola.juet@chu-rennes.fr

Président : Georges André, membre du conseil de surveillance du CHBA à Vannes • **1^{er} vice-président :** Jean-Roger Pautonnier, directeur du CHIC à Quimper • **Vice-Président :** Xavier Blanche, vice-président du conseil de surveillance du CH de Ploërmel • **Trésorier :** Bernard Garin, directeur du CH Guillaume-Régnier à Rennes • **Trésorière adjointe :** Delphine David, présidente du conseil de surveillance du CHL de Montfort-sur-Meu • **Membre du bureau :** Ariane Bernard-Duval, directrice du CH des Pays de Morlaix •

Représentants des présidents de CME : D^r Pierre-Yves Demoulin, président de la CME du CHBA à Vannes, D^r Benoît Moquet, président de la CME du CH de Saint-Brieuc, D^r Natacha Prat-Robilliard, présidente de la CME du CH de Fougères • **Représentants du secteur social et médico-social :** David Jeuland, directeur de l'Ehpad de Rochefort-en-Terre, Michel Peres, directeur des résidences Maréva à Vannes • **Déleguée régionale permanente :** Nathalie Conan-Mathieu.



96
adhérents

Sous le signe du projet régional de santé

Avec l'accompagnement des établissements dans les GHT, basé sur la prise en compte des spécificités MCO, santé mentale, personnes âgées, les travaux de la FHF Bretagne ont porté sur l'évaluation du PRS, notamment sur la territorialité et la gouvernance, mais aussi les parcours. En outre, l'année 2016 a été consacrée à la défense de la territorialité de la démocratie sanitaire afin d'asseoir les instances de démocratie sur les bassins de population. Ce travail s'est poursuivi par la désignation des représentants dans ces instances. Enfin, la Fédération a travaillé avec le secteur médico-social sur la contractualisation (CPOM) et la mise en place des EPRD.

FHF Centre-Val de Loire

CHRU de Tours
2, boulevard Tonnellé 37044 Tours cedex 9
Tél. : 02 34 37 89 57 — Fax : 02 47 47 37 38
b.kieffer@chu-tours.fr

Président : Marc Gricourt, maire de Blois, président du conseil de surveillance du CH de Blois, 1^{er} vice-président du conseil régional de la région Centre-Val de Loire • **Vice-présidente représentant le secteur sanitaire** : Marie-Noëlle Gerain-Breuzard, directrice générale du CHRU de Tours • **Vice-président représentant la communauté médicale** : Dr Olivier Michel, président de la CME du CH de Bourges • **Vice-présidente représentant le secteur médico-social** : Aude Belfils, directrice de l'Ehpad

de Langeais • **Délégué régional** : Raoul Pignard, directeur du CH de Chartres puis Agnès Cornillault, directrice du CH de Bourges • **Déléguée régionale adjointe du secteur médico-social** : Marie-Dominique Périot, directrice du CH de Selles-sur-Cher • **Trésorier** : Thomas Roux, directeur du CH de Vendôme • **Trésorière adjointe** : Christine Pointet, directrice de l'Ehpad de Contres • **Permanente régionale** : Bénédicte Kieffer.

Forte mobilisation sur la question de la démographie médicale au sein des territoires

En partenariat avec le CHU de Tours et l'ARS, la FHR a initié une démarche de reconfiguration de la procédure de recrutement des assistants spécialistes partagés avec mise en place d'une commission régionale présidée par l'ARS. Parallèlement, la FHR, le CHU de Tours et la faculté de médecine ont organisé, avec les établissements supports de GHT et en présence de l'ARS, les premières conférences hospitalo-universitaires dont les travaux ont porté sur les filières « patients », la démographie médicale, la formation et la recherche. Enfin, le congrès régional a permis aux professionnels de la région de réfléchir à la logique de parcours de soins au sein des futurs GHT.

⊙
129
adhérents



FHF Corse

Centre hospitalier intercommunal de Corte-Tattone — 9, avenue du 9-Septembre BP 41 Corte
Tél. : 04 95 59 11 24 — Fax : 04 95 59 12 92
federation-hospitaliere.corse@ch-bastia.fr

Président : Laurent Marcangeli • **Co-président** : Gilles Simeoni • **Vice-présidents** : Dr Jacques Amadei, Claude Degott-Serafino, Dr Isabelle Grimaldi, Dr Charles Marcellesi • **Délégué régional** : Pascal Forcioli • **Délégué régional adjoint (établissement ayant autorisations en psychiatrie)** : Georges Nivisse • **Délégué régional adjoint (établissement ayant autorisations en médico-social)** : Pierre Aury • **Délégué régional adjoint (hôpital de proximité)** : Catherine Langlade • **Trésorière** : Marie-Pierre Steyer • **Trésorier adjoint** : Jean-Luc Pesce • **Secrétaire** : Angélique Levanti.

Faire reconnaître les spécificités du territoire

La Fédération a adopté une importante modification de ses statuts lors de sa convention extraordinaire du 20 avril. Elle a notamment institué une double présidence (président et co-président) afin d'établir un équilibre dans la représentation des territoires au sein de sa gouvernance. En 2016 et en lien avec la FHF nationale, la FHC a beaucoup œuvré pour la reconnaissance des spécificités hospitalières du territoire corse, notamment sur les plans sanitaire et financier.

⊙
8
adhérents

FHF Grand Est

Direction générale du CHRU de Nancy
29, avenue du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny
54035 Nancy cedex
Tél. : 03 83 85 98 39 — Fax : 03 83 85 11 88
fhf.grandest@chru-nancy.fr

Un nouveau plan stratégique

2016 a vu la structuration de la nouvelle association « Fédération hospitalière de France Grand Est » dans le cadre de la fusion des trois ex-FHF régionales Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine sur la base des périmètres des GHT. La FHF Grand Est a défini un conseil d'administration et un bureau auxquels sont associés des usagers et des médecins coordonnateurs, tandis qu'un poste de délégué régional à temps plein a été créé. Parmi les premières actions, le lancement d'un plan stratégique et l'extension de l'agrément service civique à la nouvelle FHF régionale.



Présidente : Valérie Jurin • **Vice-président** : Dr Jean Sengler • **Vice-président** : Philippe Blua • **Délégué régional** : Thierry Gebel • **Déléguée régionale adjointe** : Sophie Truchet • **Délégué régional adjoint** : en cours • **Délégué régional adjoint du secteur médico-social** : Alain Petit • **Trésorier** : Gilles Barou • **Trésorière adjointe** : Dr Michèle Collart • **Trésorière adjointe** : Christine Fiat.

⊙
176
adhérents



FHF Guadeloupe, Saint-Martin et Saint-Barthélemy

7, Les Jardins d'Alexandre
Vieux-Bourg 97139 Abymes
Tél. : 05 90 93 46 08 — Fax : 05 90 24 59 77
caroline.fontes@chu-guadeloupe.fr

Une nouvelle dynamique

La Fédération hospitalière de la Guadeloupe, Saint-Martin et Saint-Barthélemy a procédé, en 2016, à l'élection d'un nouveau président et a constitué un nouveau bureau. Elle poursuit ses efforts de gestion jusqu'au 1^{er} semestre 2017 tout en reprenant son rôle d'appui en matière de conseil aux établissements sanitaires de Guadeloupe et des îles du Nord, en lien avec la FHF nationale.

Président : Elie Califer • **Vice-président** : André Atallah • **Délégué régional** : Jean-Claude Pozzo Di Borgo • **Délégué régional adjoint** : Francis Farant • **Permanente régionale** : Caroline Fontes • **Trésorière** : Marie-Laure Aigle • **Trésorier adjoint** : Hyppomène Grandisson.

⊙
12
adhérents

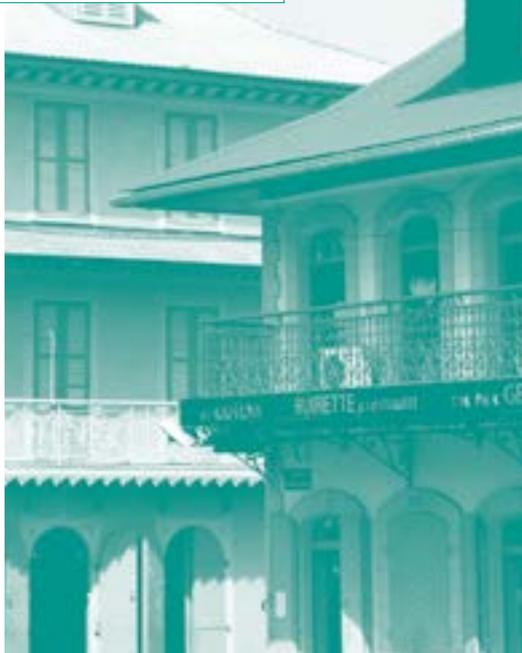
FHF Guyane

CH de Cayenne
Avenue des Flamboyants 97300 Cayenne
Tél. : 05 94 39 51 51 / 05 94 39 50 50
Fax : 05 94 37 85 83
patrick.fausta@imed-guyane.fr

Présidente : Cathia Anatole • **Vice-président :** Patrick Fausta • **Délégué régional :** Patrick Fausta • **Secrétaire général :** Jean-Mathieu Defour • **Secrétaire général adjoint :** Pascal Haupais • **Trésorier :** Patrice Beauvais • **Trésorier adjoint :** André Le Goff.

Préparer demain

Après la réorganisation de ses modalités de fonctionnement, la FHR a planifié les thématiques à travailler. Elle s'est aussi investie dans la préparation du congrès Antilles-Guyane.



3
adhérents

FHF Hauts-de-France

2, avenue Oscar-Lambret
CS 70001 59037 Lille Cedex
Tél. : 03 20 44 55 68 — Fax : 03 20 44 68 69
www.fhf.fr — fhf.hdf@chru-lille.fr



Président : Rémi Pauvros • **Vice-président délégué représentant des médecins :** D^r Ziad Khodr • **Vice-président délégué représentant des médecins :** D^r Philippe Bonelle • **Vice-présidente représentant le sanitaire :** Marie-Christine Paul • **Vice-présidente représentant le sanitaire :** Brigitte Duval • **Vice-président représentant le social et le médico-social :** Serge Gunst • **Vice-président représentant le social et le médico-social :** Fabienne Heulin-Robert •

Vice-président représentant la psychiatrie : Stephan Martino • **Vice-président représentant la psychiatrie :** D^r Christian Muller • **Vice-président délégué représentant le CHRU de Lille :** Jean-Olivier Arnaud • **Trésorier :** Guy Dusautoir • **Secrétaire générale :** Carmen Sole • **Chargée de mission social et médico-social :** Sarah Lejaye • **Assistante de direction :** Laurie Desmons.

Nouveaux GHT, nouveaux enjeux

Un équilibre a été trouvé lors de la fusion des FHF Nord-Pas-de-Calais et Picardie, aux territoires et enjeux distincts. La mission de la FHF Hauts-de-France est de conforter et de développer l'égal accès à une offre publique de qualité, tout en restant innovant. Les 14 nouveaux GHT ont pour objectif une plus grande coopération entre établissements. Les travaux se poursuivent par la mise en place de projets médicaux communs. La FHF Hauts-de-France veillera à ce que cette réforme ne s'accompagne pas d'une diminution de l'offre de soins sur son territoire.



172
adhérents

FHF Île-de-France

1, rue Cabanis 75014 Paris
Tél. : 01 45 65 84 95 — www.fhf-idf.fr
[@FHFiledefrance](https://twitter.com/FHFiledefrance)
idf@fhf.fr

Mettre en œuvre la stratégie de groupe public

La FHF Île-de-France appuie en priorité des initiatives de rééquilibrage de l'offre de soins entre Paris et les petite et grande couronnes franciliennes. Elle a aussi travaillé, en lien avec l'Agence régionale de santé (ARS), au cadrage régional de la démarche de constitution des groupements hospitaliers de territoire (GHT) et de leurs projets médicaux partagés. Son congrès du 21 juin a été l'occasion de poser les bases des conventions d'association entre les GHT et l'AP-HP – le CHU régional – dans le cadre d'une stratégie de groupe public. C'est dans ce contexte et avec ces priorités que la FHR a commencé à s'impliquer dans les travaux du futur Projet régional de santé (PRS), sur fond de mise en place du Grand Paris.



Président : Serge Blisko, président du conseil de surveillance du centre hospitalier Sainte-Anne, Paris • **Vice-président :** Frédéric Valletoux, président du conseil de surveillance du centre hospitalier de Fontainebleau • **Délégué régional :** Philippe Soulié • **Délégué régional adjoint :** Émilien Roger • **Chargée de mission service civique :** Anna Lebey • **Trésorière :** Isabelle Leclerc, directrice du centre hospitalier intercommunal André-Grégoire à Montreuil.



118
adhérents

FHF Martinique

CS 90632 97232 Fort-de-France Martinique
Tél. : 05 96 55 23 40 — Fax : 05 96 75 84 01
fhm@chu-martinique.fr

Président : Yvon Pacquitt • **Vice-présidents :** Jacqueline Ludon et Patrick René-Corail • **Déléguée régionale :** Juliette Napol

• **Déléguée régionale adjointe :** Agnès Froux • **Secrétaire :** Nicolas Estienne • **Trésorier :** Alex Biron • **Autres membres du Bureau :** Raymond Dupuy (trésorier adjoint), Viviane Robinel (assesseur).

Stratégie nationale de santé pour les outre-mer

La FHM a été sollicitée par la CTM pour « éclairer » la Commission juridique qui devait formuler un avis sur un texte à paraître relatif à la Stratégie nationale de santé. Elle a rappelé le contexte de l'introduction de cet article dans la loi de santé et le rôle que les fédérations ultramarines avaient joué dans son avènement, avec l'appui de la FHF. Dans le cadre de la mission confiée par la ministre de la Santé, M^{me} de Singly est venue à la Martinique. Elle a rencontré les fédérations de l'hospitalisation publique et privée le 26 janvier. Cette rencontre aura été l'occasion pour nous de déplorer, sur la méthode, la mise à l'écart de la FHM et de proposer une contribution sur les sujets qui nous semblent sous-estimés ou absents de cette stratégie.



11
adhérents

FHF Normandie

SIÈGE DE CAEN
CHU de Caen
 Avenue de la Côte de Nacre 14033 Caen Cedex
 Tél. : 02 31 06 57 29

ANTENNE DE ROUEN
CHU-Hôpitaux de Rouen
 1, rue de Germont 76031 ROUEN Cedex
 Tél. : 02 32 88 56 28
fhfn-permanence@chu-caen.fr

Création de la FHF Normandie

Les FHF de Basse et Haute-Normandie se sont réunies le 24 juin pour acter leur fusion et créer ainsi la FHF Normandie au 1^{er} juillet. Afin de répondre au mieux aux attentes de l'ensemble des adhérents, la FHF Normandie a organisé en son sein une commission médico-sociale spécifique qui regroupe tous les adhérents médico-sociaux du secteur personnes âgées ou handicap. Les travaux de la FHF Normandie portent sur l'élaboration des propositions publiques dans le cadre de la préparation du Projet régional de santé (PRS 2).

(Eure), Laurence Postel-Petit (Manche), Marie-Pierre Legros (Seine-Maritime).



116 adhérents

FHF Nouvelle-Aquitaine

12, rue Dubernat 33404 Talence cedex
 Tél. : 05 56 79 57 83
delegueregional-aquitaine@chu-bordeaux.fr

Présidente : Geneviève Darrieussecq, maire de Mont-de-Marsan et présidente du conseil de surveillance du CH de Mont-de-Marsan • **Vice-présidents** : **Xavier Bonnefont**, maire d'Angoulême et président du conseil de surveillance du CH d'Angoulême; **Jean-Pierre Dewitte**, directeur général du

CHU de Poitiers; **Jean-Marc Faucheux**, PCME du CH d'Agen-Nérac; **Alain Gaillard**, administrateur du CH de Cornil; **Jean-François Lefebvre**, directeur général du CHU de Limoges; **Sylvie Peron**, PCME du CHS de Poitiers; **André Sommabere**, PCME du CH de Brive; **Philippe Vigouroux**, directeur général du CHU de Bordeaux • **Délégué régional** : **Vincent Delivet**, directeur du CH de Brive • **Adjointe au délégué régional représentant le secteur médico-social** : **Béatrice Colomb**, directrice de l'Ehpad de Marans • **Délégués régionaux adjoints du secteur sanitaire** : **Bruno Faulconnier**, directeur du CH de Niort; **Thierry Lefebvre**, directeur des CH de Périgueux, Domme, Lanmary et Sarlat • **Déléguées régionales adjointes du secteur médico-social** : **Véronique Demaison**, directrice des Ehpad de Couzeix, Nieul et Panazol; **Laetitia Fourcade**, directrice de l'Ehpad de Cestas • **Permanence régionale** : **Patrick Medee**, directeur; **Sylvie Lascaud-Thomasson**, permanente; **Gaëlle Le Bayon**, permanente; **Sandrine Le Guennec**, permanente • **Trésorière** : **Chantal Lachenaye-Llanas**, directrice générale adjointe du CHU de Bordeaux.



229 adhérents

Amplifier l'animation régionale

La FHF Nouvelle-Aquitaine s'est attachée à poursuivre son animation régionale en organisant des journées thématiques : GHT et système d'information, EPRD en Ehpad, chirurgie et médecine ambulatoire, appui infirmier de nuit en Ehpad ainsi qu'une journée dédiée aux établissements médico-sociaux.

FHF Occitanie

Parc Club Bâtiment 12
 1025, rue Henri-Becquerel 34000 Montpellier
 Tél. : 04 67 50 22 20
fhf.occitanie@fhf.fr

Rapprocher les acteurs sanitaires et médico-sociaux

Autour du succès de son congrès interrégional d'octobre, la FHF Occitanie a soutenu les réflexions territoriales au moment de l'installation des GHT et de la définition des nouveaux territoires d'intervention. Un corpus d'idées a été proposé à la FHF nationale visant à rapprocher les acteurs des champs sanitaire et médico-social et à enrichir la plateforme politique de la FHF. L'animation régionale s'est enrichie du tour de la grande région, de séminaires thématiques et de formations. La FHF Occitanie a aussi refondé sa représentation dans tous les espaces de dialogue et de démocratie sanitaire. Elle a été à l'initiative du rapprochement des acheteurs hospitaliers à l'échelle de la nouvelle région.

vois • **Trésorière adjointe** : **Christine Diebolt**, directrice des CH de Saint-Gaudens et des Hôpitaux de Luchon • **Secrétaire** : **Philippe Banyols**, directeur du CH de Thuir et des Ehpad de Thuir et d'Ille-sur-Têt • **Secrétaire adjoint** : **D^r Nicolas Longeaux**, président de la CME au CH de Saint-Gaudens.



177 adhérents

FHF Océan Indien

11, rue de l'Hôpital
 97460 Saint-Paul – La Réunion
 Tél. : 04 62 98 80 17
fhfoi@gher.fr

Faire rayonner l'excellence française en santé

La FHF Océan Indien a continué à s'engager fortement en appui à la structuration du groupement hospitalier de territoire rassemblant l'ensemble de La Réunion et de Mayotte. Elle s'est, en outre, étroitement associée à la FHF nationale dans la conduite d'une mission d'appui à l'attractivité médicale à Mayotte. La FHF s'est, par ailleurs, fortement mobilisée pour défendre et relayer les projets du CHU de La Réunion pour faire vivre un projet hospitalo-universitaire ambitieux contribuant au rayonnement de l'excellence française en santé dans l'Océan Indien.

Président : **Gérald Incana** • **Vice-présidents** : **Bernard Von Pine**, **P^r Frédérique Sauvat**, **D^r Christophe Kichenin**, **Mohamed Ahmed-Abdou**, **Jean-Claude Fruteau**, **Rachid Dekkak** • **Délégué régional** : **Lionel Calenge**, directeur du CHU Réunion • **Délégué régional adjoint** : **Étienne Morel**, directeur du CH de Mayotte • **Délégué régional adjoint du secteur médico-social** : **Laurent Bien**, directeur EPSMR et CHGM • **Chargée de mission** : **Nadège Sautour** • **Trésorière** : **Patricia Hoarau** • **Trésorière adjointe** : **Céline Lucilly**.



5 adhérents

FHF Provence-Alpes- Côte d'Azur

80, rue Brochier 13354 Marseille cedex 5
Tél. : 04 91 38 15 69 — Fax : 04 91 38 14 81
veronique.anceaux.fhf-paca@ap-hm.fr

Président : Alain Milon • **Vice-président** (président de CME) : D^r Stéphane Bourcet • **Vice-président** (directeur) : Frédéric Limouzy • **Vice-président** (élus, usagers, personnes qualifiées) : D^r Jean-Pierre Jardry • **Trésorier** : Robert Brenguier • **Trésorier adjoint** : Jean-Noël Jacques • **Secrétaire** : Joël Bouffies • **Binôme CHU** : P^r Thierry Piche, Catherine Geindre • **Binôme CH** : D^r Bernard Garrigues, Michel Perrot • **Binôme santé mentale** : D^r Rémy Picard, Pascal Rio • **Binôme médico-social** : D^r Claire Lapalus, Jean-Claude Pical • **Délégué régional** : Thierry Acquier • **Permanente régionale** : Véronique Anceaux • **Secrétaire** : Germaine Costa.

Une forte mobilisation dans un contexte inédit d'attaque terroriste

L'attentat du 14 juillet à Nice a, une nouvelle fois, démontré la réactivité de la communauté hospitalière face aux épreuves. Celle-ci est, aujourd'hui encore, mobilisée pour prodiguer soins et soutien aux victimes et à leur famille. Dans ce contexte, la FHF PACA s'est investie dans le processus de constitution des GHT et a affirmé sa volonté de voir associé au PMP le secteur médico-social. La FHF PACA s'est aussi mobilisée autour du développement d'une politique en faveur des personnes en situation de perte d'autonomie (patients et professionnels de santé handicapés) avec notamment la poursuite des missions du référent handicap en charge d'accompagner les agents en situation de handicap.



112
adhérents

FHF Pacifique Sud

BP 120 98845 Nouméa cedex Nouvelle-Calédonie
Tél. : (687) 24 36 31
p.palombo@chs.nc



Président : Patrick Howell, ministre de la Santé et des Solidarités, gouvernement de la Polynésie française • **Vice-présidente** : Jacqueline Bernut, présidente des conseils d'administration du CH Gaston-Bourret et du CH Albert-Bousquet à Nouméa, Nouvelle-Calédonie • **Délégué régional** : Philippe Palombo, directeur, CH Albert-Bousquet à Nouméa • **Délégué régional adjoint** : Alain Sœur, directeur de l'Agence sanitaire de Wallis-et-Futuna • **Trésorier** : Guilhem Mestre, directeur adjoint chargé des affaires économiques, financières et des travaux du CH Albert-Bousquet de Nouméa • **Trésorier adjoint** : Xavier Pohl, directeur des affaires financières,

CH de Polynésie française • **Administrateurs à la convention nationale** : Philippe Palombo, directeur du CH Albert-Bousquet à Nouméa ; James Cowan, directeur par interim du centre hospitalier de Polynésie française • **Administrateur au conseil d'administration** : Jacqueline Bernut, titulaire ; Dominique Cheveau, directeur du CH Gaston-Bourret à Nouméa, suppléant.

Des liens forts avec le national pour coordonner les prises de position

La FHF Pacifique Sud a multiplié les réunions avec la FHF nationale en Nouvelle-Calédonie comme à Paris (rendez-vous de travail, convention régionale avec l'intervention du délégué national de la FHF, participation à la Paris Healthcare Week, etc.). La conseillère paramédicale de la FHF a par ailleurs animé une conférence sur l'impact des GHT pour les paramédicaux à Nouméa en août. Autre témoignage de la forte activité de la FHF régionale : la diffusion régulière d'un bulletin de liaison électronique « Tous en chœur ».



5
adhérents

FHF Pays de la Loire

Hôpital Saint-Jacques
85, rue Saint-Jacques 44093 Nantes cedex 1
Tél. : 02 40 84 61 24 — Fax : 02 40 84 68 92
www.fhf-pl.fr — accueil@fhf-pl.fr

Accompagner les GHT

La FHF Pays de la Loire a poursuivi l'action engagée pour accompagner la mise en place des cinq GHT, dont les conventions constitutives ont été arrêtées par l'ARS en 2016. Cet accompagnement s'est traduit par l'organisation de deux rencontres hémirégionales associant les élus ou encore par le vote d'une subvention régionale FHF de 100 000 euros ayant permis de contribuer au financement de consultants chargés d'accompagner les travaux conduits sous l'égide des établissements supports de GHT.

Président : Guy-Michel Chauveau, député de la Sarthe et maire de La Flèche • **Délégué régional** : Philippe Sudreau, directeur général du centre hospitalier universitaire de Nantes • **Déléguée régionale adjointe en charge du secteur médico-social** : Géraldine Roy, directrice de l'Ehpad Montfort de Saint-Laurent-sur-Sèvre • **Secrétaire général** : François-Xavier Corbin, directeur adjoint détaché • **Permanente régionale** : Delphine Charle • **Trésorière** : Catherine Creuzet, directrice du centre hospitalier Nord-Mayenne • **Trésorier adjoint** : Pierre Vollot,

directeur du centre hospitalier de Cholet • **Autres membres du Bureau** : Olivier Bossard, directeur du centre hospitalier du Mans ; D^r Pierre Lafay, président de CME du centre hospitalier Georges-Daumézon à Bouguenais ; Marine Plantevin, directrice du Centre de santé mentale angevin à Sainte-Gemmes-sur-Loire ; D^r Arnaud Provost, président de la CME du Centre hospitalier du Haut-Anjou à Château-Gontier ; Yvon Richir, directeur du centre hospitalier départemental de Vendée de La Roche-sur-Yon.



151
adhérents

FHF St-Pierre-et-Miquelon

Centre hospitalier François-Dunan BP 4216
97500 Saint-Pierre-et-Miquelon
Tél. : 05 08 41 14 16 — Fax : 05 08 41 14 17
www.ch-fdunan.fr — direction@ch-fdunan.fr



2016 sous le signe de la coopération

En juillet a été signée la convention de coopération entre le CH François-Dunan et le CHU de Rennes, qui vient à l'appui de son projet d'établissement et qui comprend deux objectifs majeurs : accroître l'offre de soins et garantir la qualité. L'établissement a bénéficié pour cela d'une démarche adaptée de la HAS. Le développement de l'offre de soins et la garantie de qualité se réalisent à travers un recours accru à la télémédecine. Déjà utilisée avec des établissements métropolitains et canadiens, cette dernière s'appuie, avec le CHU de Rennes, sur un GCS d'e-santé.

Présidente : Karine Claireaux, sénateur-maire, présidente du conseil de surveillance • **Vice-président** : Olivier Riou, président de la CME • **Délégué régional** : Éric Sanzalone, directeur du CH François-Dunan • **Délégué régional adjoint** : Dominik Pascal, directeur adjoint du CH François-Dunan.



1
adhérent

Cette année a été celle de la mobilisation de la Fédération autour d'une vision positive du service public de santé dans l'économie et la société. Pour cela, la FHF a créé un pôle Influence, développé ses actions de communication et accru la fréquentation de ses salons.

p. 40
Le pôle Influence

p. 42
Les actions de communication

p. 44
Les salons de la FHF



Le pôle Influence

Valoriser les établissements publics de santé et médico-sociaux, promouvoir une vision positive du service public de santé dans l'économie et la société sont des missions essentielles de la FHF. Pour mobiliser de nouvelles énergies de conviction, faire davantage entendre la voix des établissements auprès des décideurs publics, un pôle Influence a été constitué au sein de la Fédération. Sa mission : renforcer les relations de la FHF avec l'environnement institutionnel, médiatique, politique, économique et industriel et contribuer ainsi à la promotion des intérêts de nos adhérents.



positivement à la préparation du projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2017, sur des sujets aussi divers que le soutien à la télémédecine ou la mise en œuvre de la réforme des activités de suite et de réadaptation.

De nombreuses rencontres

Le point d'orgue de l'activité du pôle Influence pour 2016 aura sans conteste été le lancement de nombreux débats et rencontres avec les parlementaires et responsables publics, avec les journalistes et les adhérents de la Fédération aux fins de préparer la plateforme politique, feuille de route stratégique de la FHF proposant aux dirigeants du pays une vision pour les réformes à engager.

C'est ainsi qu'un tour de France des régions a été entamé par le président, permettant à la FHF de nourrir ses réflexions et d'alimenter ses engagements en inspirant directement l'écriture de sa plateforme. C'est ainsi également que l'édition 2016 du salon HôpitalExpo a été marquée par une action spécifique de relations publiques, avec la présence de près de vingt responsables politiques de la majorité comme de l'opposition. Le salon a permis d'échanger au plus haut niveau sur la situation et les attentes des professionnels de terrain, et d'alimenter ainsi les réflexions des responsables actuels comme futurs.

Si le début du quinquennat 2012-2017 a été marqué, pour la FHF, par une participation active à la préparation de la stratégie nationale de santé, l'année 2016 a été consacrée à la préparation de la loi de modernisation du système de santé ainsi que de la loi d'adaptation de la société au vieillissement, et à leur application. De nombreux axes ont été introduits dans la loi à la suite de propositions de la FHF, qu'il s'agisse de la concrétisation de la stratégie de groupe à travers les groupements hospitaliers de territoire, ou encore de la redéfinition de la notion de service public.

À l'occasion des débats parlementaires mais également des discussions avec le pouvoir exécutif pour la préparation des premiers décrets d'application, la FHF a multiplié les interventions destinées à adapter au mieux les dispositions aux besoins et aux contraintes des établissements publics. Ces interventions se sont par ailleurs traduites par une hausse sensible du nombre de rencontres avec les parlementaires, afin de mieux faire connaître la réalité de la situation des établissements publics et, souvent, afin de mettre fin à des idées reçues.

C'est bien grâce à ce travail de proximité et de confiance que la FHF a également pu contribuer

Influencer le débat public

Au-delà de ces chantiers structurants, le pôle Influence s'est employé en 2016 à défendre les intérêts des établissements dans de nombreux domaines, à commencer par la fixation des tarifs hospitaliers de 2016.

À l'appui de ses missions, le pôle Influence a engagé un renouvellement des méthodes de la FHF, avec l'objectif d'impacter plus vite et plus fortement les débats. Cela s'est notamment traduit par la signature d'un partenariat avec un institut de sondages afin de produire trimestriellement des enquêtes d'opinion susceptibles d'interpeller nos concitoyens et donc d'influencer le débat public. Grâce à ces actions grand public, la santé et le médico-social deviennent progressivement des thèmes du débat public, permettant aux responsables politiques une prise de conscience accrue des enjeux de notre secteur. Cela s'est également traduit par une politique active de développement des relations avec le monde académique (instituts, think tanks, grandes écoles, universités), l'objectif recherché étant de nourrir les réflexions et travaux de la FHF des dernières connaissances académiques et, ainsi, de viser l'excellence pour nos adhérents. Un partenariat actif a ainsi été engagé avec Sciences Po notamment, tandis que le partenariat avec la chaire de management de l'EHESP a été renforcé, tout comme celui noué avec les autorités québécoises.

“Le pôle Influence s'est employé en 2016 à défendre les intérêts des établissements dans de nombreux domaines.”

Une visibilité à l'international

Cette politique s'est également déployée sur la scène européenne et internationale, la délégation générale de la FHF ayant entrepris de renforcer son implication au sein de la Fédération européenne des hôpitaux (HOPE) et de la Fédération internationale des hôpitaux (FIH). En 2016, cela s'est notamment concrétisé par l'intervention du délégué général et du délégué général adjoint dans des congrès internationaux aux fins de présenter les réformes françaises et de valoriser les expériences des établissements publics de santé et médico-sociaux. De ces premières actions sont nés des partenariats avec le Canada, la Turquie ou encore le Maroc.

Enfin, au regard du rôle du service public de santé et médico-social dans l'économie française, une action toute spécifique a été engagée pour renforcer les relations avec le monde industriel, notamment à l'export de notre modèle et de nos entreprises. La vision de la FHF est simple : fédérer les énergies des établissements et des industriels pour défendre au mieux les couleurs de notre système de santé dans la compétition économique mondiale. •

Prospective et relations avec les milieux académiques

Afin de rendre utiles, pour les décideurs et les praticiens, les connaissances les plus en pointe sur les systèmes de santé produits en France et à l'étranger, la FHF travaille autour de trois types de savoirs :

- savoir pour influencer : l'enjeu, en s'appuyant sur des faits et en objectivant le débat, est de permettre à la FHF d'orienter plus facilement l'opinion et les décideurs public ;
- savoir pour mieux performer : il s'agit d'apporter aux membres et adhérents de la FHF du savoir utile dans l'exercice de leur mission ;
- savoir pour anticiper : l'enjeu est de mobiliser un savoir prospectif pour construire l'hôpital de demain.

Ces orientations se traduisent notamment par :

- la volonté de financer des projets de recherche en organisation associant établissements et équipes de recherche en gestion / organisation : en collaboration avec le Fonds FHF, la Fédération lance un appel à projet qui débouchera sur des articles scientifiques ;
- l'alimentation du débat public via l'élaboration, en collaboration avec des chercheurs renommés, de documents de doctrine. Le premier portera sur les caractéristiques des systèmes de santé hautement performants.

Les actions de communication



Dans ses fondamentaux comme dans ses actions de communication nouvelles, la FHF s'est efforcée d'avoir une ligne de force claire et de structurer ses prises de parole. Retour sur une année riche en actions.

Orchestrer la parole institutionnelle

Un dispositif d'information (re)structuré

À partir d'un audit, la FHF a séquencé son dispositif d'information online et offline. Cette information se veut :

- quotidienne et informative sur le site www.fhf.fr ;
- mensuelle et très rubriquée via la *Newsletter de la FHF* ;
- bimestrielle et sous la forme d'articles d'auteurs dans la *Revue hospitalière de France* dont le fil rouge éditorial 2016 était : les groupements hospitaliers de territoire. Deux nouvelles rubriques ont été créées ;
- trimestrielle et fortement éditorialisée dans le *Magazine de la FHF* diffusé à 19 000 destinataires.

Pour fidéliser les publics autour de rendez-vous réguliers, une newsletter a été créée et le magazine repositionné autour des actions et engagements de la FHF.

Un centre de ressources lisible

Une collection de rapports et d'études a été lancée. Cinq volumes sont parus.

Des relations presse plus séquencées

Les retombées médiatiques ont été en augmentation sur le plan quantitatif et qualitatif grâce à la tenue d'événements presse qualifiés et à un travail de fond tout au long de l'année. Elles sont au nombre de 484 sur 2016, en hausse de 41 %. Par ailleurs,



78 communiqués de presse ont été diffusés (+73 % par rapport à 2015). Cinq conférences de presse ont eu lieu.

Une digitalisation accrue

La FHF a continué à se digitaliser avec l'essor de son compte Twitter, qui comptait 12 500 abonnés au 1^{er} mars 2017 (+ 55 % en un an). À la suite d'un audit, la FHF a choisi de réorienter ses prises de parole sur ce réseau très prisé des leaders d'opinion. Au 31 décembre 2016, le compte Facebook bénéficiait de 3 660 likes et le compte LinkedIn de 3 511 abonnés. Pour nourrir sa communication d'influence, la FHF a également lancé une série d'infographies. Un moyen innovant de susciter de l'engagement auprès des différentes communautés.

Autre élément de cette démarche, le traitement numérique de la campagne de vœux sous la forme d'une vidéo autour des valeurs de la communauté hospitalière et médico-sociale.

Renforcer le lien avec le terrain

Un tour de France médiatique

En février, la FHF a entamé son tour de France des établissements pour aller à la rencontre des élus, des professionnels, des usagers et de leurs représentants au cœur des territoires. Cette démarche, qui a permis de nourrir d'expériences innovantes la plateforme politique de propositions 2017-2022, a été soutenue par un plan de communication global. Élément central du dispositif, un blog dédié qui rend tangible la démarche terrain et permet de partager les bilans d'étapes. Une manière de prolonger le lien avec les professionnels mais aussi de renforcer les relations avec les adhérents.

Des rencontres professionnelles de qualité

La FHF a aussi organisé un événement thématique spécifique pour les communicants, les Rencontres de la communication hospitalière. L'enjeu ? Faire prendre conscience de la dimension stratégique de la fonction communication. Les retours ont été très positifs.

Accompagner l'ouverture

Via une concertation numérique inédite

Pour l'élaboration de sa plateforme de propositions 2017-2022, la FHF a choisi, sous l'impulsion de ses dirigeants, une méthodologie qui lui est inédite : la concertation. Cette ouverture aux propositions d'acteurs professionnels et d'usagers s'est traduite par la mise en ligne en mai d'une plateforme numérique. L'objectif ? Susciter le débat et contribuer – à l'approche de la présidentielle – à faire de la santé un sujet clé dans le débat public. 7 374 avis ont été publiés sur la plateforme depuis mai 2016.

Via un événement phare à résonance politique : la Paris Healthcare Week

Les salons HôpitalExpo, GerontHandicapExpo et HIT réunis dans le cadre de la Paris Healthcare Week font chaque année l'événement. Cela s'est encore vérifié en 2016, notamment grâce à la présence d'une vingtaine de personnalités politiques de la majorité comme de l'opposition. Des vidéos ont été réalisées qui sont autant de témoignages de l'inscription des sujets hospitaliers et médico-sociaux dans le débat politique.

Via des temps forts FHF qui remettent l'usager au centre

L'ouverture a également été le mot d'ordre des temps forts 2016 de la FHF. Lors des universités d'été, l'ouverture a été géographique avec nombre de comparaisons internationales lors d'interventions autour de réflexions prospectives.

Mais, ce qui est plus nouveau, c'est la volonté de remettre l'usager au centre. Non seulement dans le discours à travers le dévoilement d'une étude d'opinion conséquente ou avec le témoignage de patients. Mais aussi dans la façon de réinjecter plus systématiquement dans les prises de parole des enjeux sociaux et sociétaux. •



12 500

abonnés sur Twitter



+ de 11 000

abonnés à la newsletter de la FHF

La concertation numérique



Avec cette grande concertation, patients et professionnels étaient invités à réagir aux propositions de la FHF sur l'hôpital ou le secteur médico-social. 7 374 avis ont été publiés sur la plateforme depuis mai 2016.

Les salons de la FHF



Avec une fréquentation en hausse de 16,62 % par rapport à l'édition précédente (29 058 visiteurs dont 17 315 visiteurs sur les trois salons de la FHF, à savoir HopitalExpo, GerontHandicapExpo et HIT), la première édition de la Paris Healthcare Week a été un succès. Surtout, à un an de l'élection présidentielle, cette édition a été le rendez-vous politique du monde de la santé avec la présence de nombre de personnalités politiques de premier plan.

Dans son discours inaugural, Frédéric Valletoux, le président de la FHF, a rappelé que l'hôpital était un pilier de la République. Il a aussi insisté sur le fait que « la force des hôpitaux publics est leur capacité à prendre soin des plus faibles tout en innovant sans cesse ». À cette occasion, il a appelé à prendre soin des équipes, en demandant le soutien du ministère pour que les établissements aient les moyens de reconnaître et de valoriser leurs personnels.

Les GHT à l'honneur

Le programme des conférences de la FHF et de ses partenaires s'articulait autour du thème « réussir les groupements hospitaliers de territoire, la stratégie de

groupe en action ». Vingt et une conférences ont été proposées parmi lesquelles trois grandes sessions qui ont suscité le vif intérêt des congressistes : « Territoires et santé : peut-on encore échapper à l'étatisation du système de santé ? », « La transformation numérique au service des usagers et des citoyens » et « Quel Ehpad pour l'avenir ? ».

Le rendez-vous politique du monde de la santé

Les personnalités politiques ont largement participé à la Paris Healthcare Week. Inauguré par Marisol Touraine, ministre des Affaires sociales et de la Santé, le salon a accueilli de nombreux membres du gouvernement : Ségolène Neuville, secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées et de la Lutte contre l'exclusion, Pascale Boistard, secrétaire d'État chargée des Personnes âgées et de l'Autonomie, et la ministre des outre-mer, George Pau-Langevin, venue – avec Marisol Touraine – exposer la stratégie de santé pour les outre-mer. Annick Girardin, ministre de la Fonction publique, est également intervenue lors d'un débat sur les trente ans de la fonction publique hospitalière avec, notamment, Eric Woerth et Martin Hirsch.

Fidèle à son attachement au débat autour des valeurs de la santé, cette édition 2016 a été riche de nombreuses visites et interventions de responsables politiques représentant les différents courants de pensée mais toutes réunies par un même attachement au rôle de l'hôpital dans le système de santé.



Un temps fort pour l'action de la FHF

À l'occasion des salons, la FHF a lancé, en vue de l'élaboration de sa plateforme politique de propositions 2017-2022, une démarche participative. Une concertation numérique via le site Monavisnotre-santé.fr. Le premier avis a d'ailleurs été posté par Marisol Touraine. De nombreuses positions ont par ailleurs été prises par la FHF lors d'interventions, d'animations. •

La Stratégie santé outre-mer se met en place



Marisol Touraine, ministre de la Santé, a présenté le 26 mai, en présence de George Pau-Langevin, alors ministre des outre-mer, la Stratégie de santé pour les outre-mer. La stratégie nationale de santé est ainsi adaptée aux outre-mer autour de cinq axes prioritaires et 62 actions, prenant en compte leurs spécificités géographiques, humaines et organisationnelles mais aussi les inégalités de santé pouvant perdurer avec la métropole.

Lancement de la mission télémédecine

La FHF a annoncé, à l'occasion de la Paris Healthcare Week, l'engagement d'une mission dédiée à la préparation du volet télémédecine de sa future plateforme politique.

Cette mission a pour objectifs d'examiner les conditions d'une généralisation dans les établissements d'un financement à l'activité de la télémédecine, de formuler des propositions permettant de stimuler les initiatives des acteurs de terrain et d'identifier les perspectives de la télémédecine dans les domaines du vieillissement, du handicap et de la santé mentale.

Cette année, la FHF a amplifié ses missions de représentation des établissements publics pour améliorer l'offre de soins, renforcer leur attractivité auprès des personnels, soutenir leur engagement autour du grand âge et du handicap... dans le contexte de la création des groupements hospitaliers de territoire.

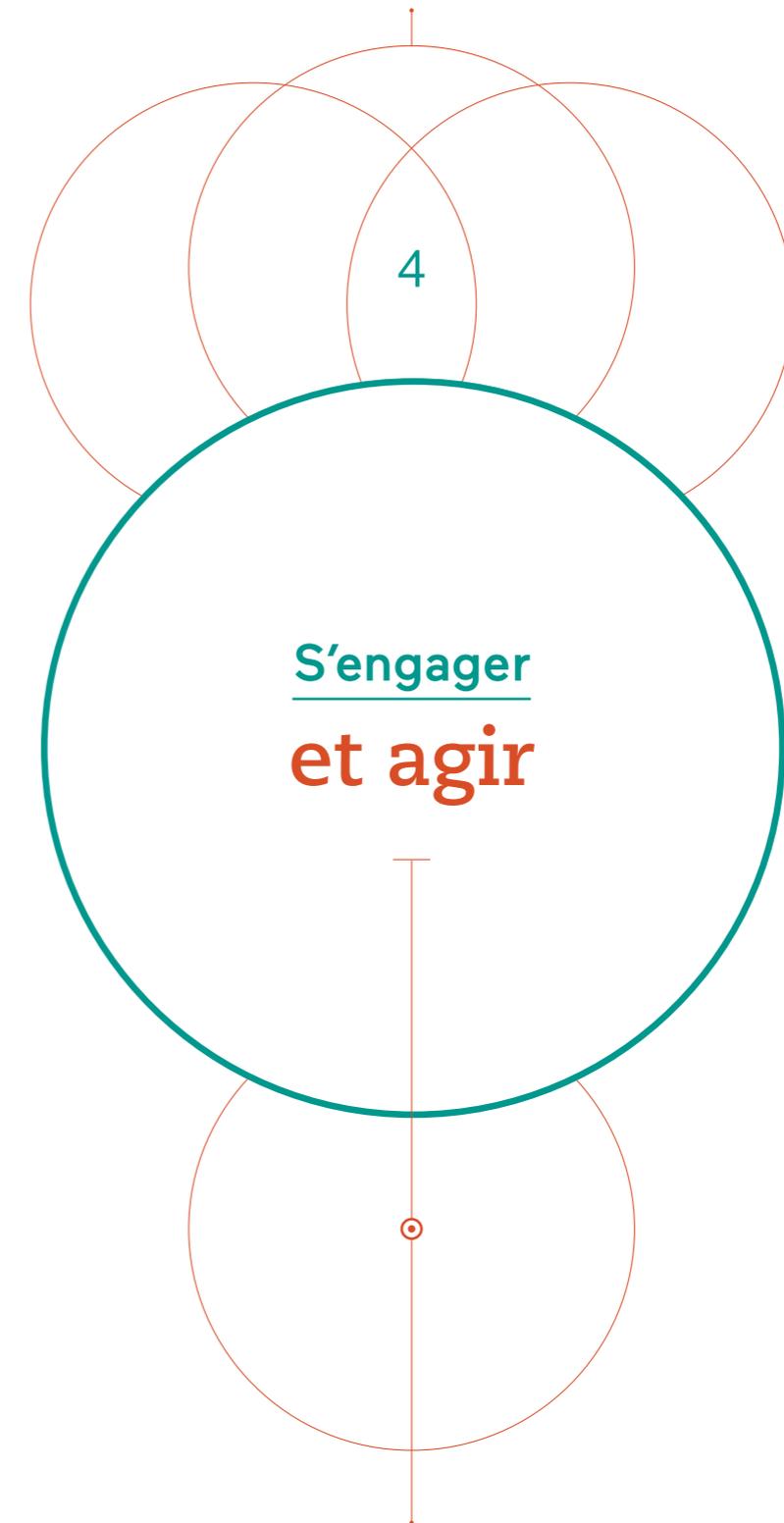
p. 48
L'offre de soins

p. 50
Le grand âge et le handicap

p. 52
Les ressources humaines hospitalières

p. 54
Les questions financières

p. 56
La représentation européenne et internationale



L'offre de soins



Dans le cadre de ses missions de représentation des établissements publics et d'animation de son réseau d'adhérents, la FHF a notamment pour objectif de proposer les axes de réflexion et d'action permettant de promouvoir l'amélioration de l'offre de soins fournie par les établissements publics de santé.

En termes d'offre de soins, la FHF organise et anime des projets sur les thèmes suivants :

- amélioration de la pertinence et de la qualité des soins, accompagnement et gestion des risques en établissement;
- amélioration de l'accès aux soins, notamment dans sa dimension territoriale;
- promotion du développement durable;
- développement des relations avec les usagers;
- promotion de la e-santé.

Chacun de ces thèmes a été décliné au cours d'une année également marquée par l'accompagnement des groupements hospitaliers de territoire (GHT).

La qualité et la sécurité des soins à l'honneur

2016 a vu notamment la création des trophées Qualité et sécurité des soins de la FHF. Cent vingt et un dossiers ont été reçus et notés par un jury de professionnels constitué des membres de la commission Qualité de la FHF présidée par le Pr Jean Marty. Dix prix ont été remis à l'occasion de la Paris Healthcare Week, en mai. La FHF a également initié, au sein de la communauté hospitalière publique, une discussion permettant de déterminer ensemble

des sujets clés de la qualité, et ce afin de défendre les intérêts des établissements publics.

Enfin, il est à noter que le Dr Bernard Guget, conseiller santé publique de la FHF, a été élu à la présidence du comité de section santé humaine du Cofrac en charge de l'accréditation des laboratoires de biologie médicale. Dans ce cadre, et afin d'anticiper les mutations à venir, la FHF travaille de concert avec les syndicats hospitaliers et hospitalo-universitaires pour impulser la stratégie de groupe tout en restant vigilante sur la réglementation.

Une vision territorialisée de l'offre de soins

Dans le cadre du déploiement des groupements hospitaliers de territoire, la FHF s'est associée avec l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) afin de rédiger un guide d'élaboration des projets médicaux partagés permettant de penser la notion de filière et de gradation des soins à l'échelle d'un territoire. Cet outil participe

de la volonté de la FHF de promouvoir une vision territorialisée de l'offre de soins.

Par ailleurs, l'organisation des Rencontres du management des pôles, qui ont eu lieu en novembre, a été l'occasion d'interroger l'organisation interne des établissements au vu de l'évolution importante que constitue la mise en œuvre des parcours de soins territoriaux et des soins intégrés.

Promouvoir le développement durable

Actuellement, certains établissements sont engagés dans une démarche de développement durable. Les plus avancés en la matière ont une politique cohérente et durable mais les pratiques qu'ils portent ont des difficultés à essaimer auprès des établissements.

Enfin, un certain nombre d'établissements mènent des actions ponctuelles relevant du développement durable, mais parfois sans s'en rendre compte, et sans l'inscrire dans une stratégie globale.

La FHF s'est donné pour but de favoriser la mise en réseau de ces actions. Pour cela, elle a participé – avec d'autres fédérations du secteur sanitaire, social et médico-social ainsi qu'avec l'Anap et les ministères de la Santé et de l'Environnement – à la rédaction et à la signature de la convention portant engagements mutuels pour le développement durable. Cette convention vise à un partage des objectifs et des pratiques en matière de développement durable pour les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux. De même, la FHF participe à la construction d'un observatoire du développement durable dans les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux, géré par l'Anap, et permettant à chaque établissement de se situer par rapport à ses actions et ses progrès dans la promotion du développement durable.

Des relations avec les usagers développées

La commission des usagers de la FHF a poursuivi ses travaux, notamment en publiant ses recommandations sur la place des usagers dans les groupements hospitaliers de territoire. La FHF a porté ces recommandations auprès de ses adhérents, qui ont, dans leur grande majorité, décidé d'accorder une place particulière aux représentants des usagers et aux associations de patients dans la construction des parcours de soins.

La FHF a poursuivi l'accompagnement de la mise en place de l'Institut pour la démocratie en santé (IPDS). Elle a notamment participé à son expérimentation de la participation des usagers à l'élaboration des projets médicaux dans les GHT.

Promouvoir la e-santé

La FHF a souhaité accompagner les établissements publics dans la mise en œuvre opérationnelle d'un système d'information (SI) convergent de GHT. Un comité opérationnel des DSI de GHT a été créé. Il a pour objectifs de :

- favoriser les échanges entre les DSI de GHT;
- améliorer la communication sur les sujets stratégiques des SI dans les établissements;
- communiquer autour des potentialités d'accompagnement des établissements publics dans la mise en œuvre de la convergence des SI.

20

milliards d'euros de prêts à taux 0 « croissance verte » ont été attribués par la Caisse des Dépôts pour financer notamment la rénovation des établissements publics de santé.

Le trophée Qualité et sécurité des soins de la FHF en chiffres



121

dossiers

10

primés

Le grand âge et le handicap



En 2016, la FHF a souhaité renforcer son engagement autour du grand âge et du handicap. Cette volonté s'est notamment traduite par la création d'un pôle dédié aux questions de l'autonomie et du secteur médico-social. L'affirmation de cet engagement s'est doublée d'une mobilisation importante de la FHF dans un contexte de réformes stratégiques.

En 2016, la FHF a souhaité renforcer son engagement autour du grand âge et du handicap en créant un pôle dédié aux questions de l'autonomie et du secteur médico-social. Une cartographie des établissements publics proposant de l'hébergement médicalisé pour personnes âgées a été concomitamment publiée et diffusée. Ce travail a permis de mettre en lumière les 3800 établissements médico-sociaux publics du territoire et de rappeler à ce titre que la FHF est un acteur incontournable du secteur.

Forte de cette légitimité, la FHF siège dans les instances nationales, où elle représente les établissements publics du secteur du grand âge et du handicap et défend leurs missions d'intérêt général.

La participation de la FHF à la Conférence nationale du handicap et l'installation du nouveau Haut conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge se dégagent comme des événements marquants de l'année.

Au plus près des préoccupations des adhérents

La FHF a mis en place une veille d'actualité dans les domaines clés pour les établissements médico-sociaux, dont la synthèse est adressée régulièrement

par voie électronique aux établissements adhérents ou relayée lors d'interventions en régions. Plus d'une vingtaine de déplacements en régions à l'occasion de journées thématiques ou de congrès ont permis tout au long de l'année d'assurer cette transmission, mais aussi d'échanger et de partager autour des retours d'expérience et des questionnements des établissements. Pour conforter ce lien et affirmer ce pilier médico-social, la FHF a réalisé une enquête visant à mieux connaître les attentes et préoccupations des adhérents du secteur. L'intérêt pour les questions financières est arrivé en tête, écho au vaste mouvement de réformes en cours tant dans le secteur des personnes âgées que du handicap. Cette préoccupation correspond à une période d'incertitude, de défense des établissements publics et de nécessaire accompagnement du changement.

Réforme de la tarification : quand une réforme peut en cacher une autre

La parution de la loi d'adaptation de la société au vieillissement a été l'occasion de proposer un accompagnement aux fédérations régionales et aux adhérents à la mise en œuvre des décrets d'application. Cet accompagnement s'est traduit par de nombreuses réponses aux questions techniques des établissements, des notes et alertes d'actualité mais également des outils. La FHF a notamment publié un modèle de contrat de séjour actualisé au regard de ces textes, assuré une veille de la déclinaison effective de la loi en régions et appuyé la réalisation de formations.

La FHF participe également aux travaux et consultations dans le cadre du projet « Serafin-PH » visant à une réflexion et à une réforme à terme du modèle de tarification des établissements accueillant des personnes en situation de handicap.

Autre point saillant, la FHF a engagé de manière anticipée un groupe de travail traçant l'état des lieux et les perspectives des unités de soins de longue durée (USLD) en perspective d'un chantier de réforme en 2017.

La FHF participe également aux travaux et consultations dans le cadre du projet « Serafin-PH » visant à une réflexion et à une réforme à terme du modèle de tarification des établissements accueillant des personnes en situation de handicap.

Qualité et accès aux soins pour tous

Dans une étude réalisée par la FHF, 99 % des établissements déclaraient avoir réalisé leur évaluation externe. La qualité de la prise en charge et de l'accompagnement est au cœur des missions de la Fédération. À ce titre, la FHF a participé à l'élaboration du bilan des évaluations externes réalisées par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm).

Attachée à l'accessibilité financière des hébergements pour personnes âgées dépendantes, la FHF soutient l'Association pour le développement du service public médico-social (ADMS) dans l'accompagnement proposé pour les réponses aux appels à projets.

La FHF s'engage également en faveur d'un meilleur accès aux soins des personnes en situation de handicap et participe activement au déploiement et à la déclinaison de la charte Romain Jacob : hospitalisation à domicile, urgences, chartes régionales... De nombreux leviers existent pour favoriser une société plus accueillante et inclusive. À ce titre, la FHF a publié un ouvrage en mars 2016 présentant de façon ludique et décomplexée dix préconisations issues d'ateliers réunissant secteurs sanitaire et médico-social et qu'elle a organisés conjointement avec la FEGAPEI. Ces temps d'échange avaient favorisé la rencontre des professionnels et l'évolution de leurs représentations respectives pour un meilleur accompagnement des personnes handicapées psychiques.

Des établissements résolument tournés vers l'avenir

La FHF soutient les actions réalisées par les établissements et les promeut au travers de prix en partenariat, d'articles ou d'enquêtes, comme à l'occasion de la Journée mondiale de la santé bucco-dentaire où de nombreuses initiatives innovantes ont été mises en lumière.

La FHF a également réalisé une étude quant à la présence sur Internet et sur les réseaux sociaux des établissements médico-sociaux et a initié une réflexion autour de l'accompagnement des établissements vers la construction d'une véritable stratégie de communication numérique.

7

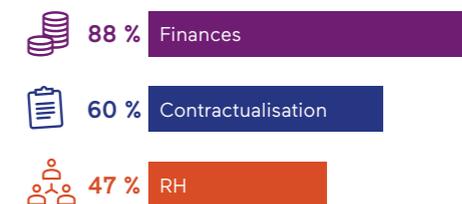
newsletters « Actualités FHF Autonomie » adressées aux adhérents.

324 423

C'est le nombre de lits d'hébergement public pour personnes âgées recensés à l'occasion de la publication de la cartographie des Ehpad et USLD.

La cartographie, réalisée par la FHF en 2016, présente pour chaque région l'implantation des établissements sur le territoire. Cet outil à destination des adhérents et des partenaires de la FHF a été notamment remis à la secrétaire d'État chargée des Personnes âgées et de l'Autonomie, Pascale Boistard, à l'occasion des salons GerontHandicapExpo 2016, symbole et rappel de l'engagement du secteur public dans le domaine de l'accompagnement du grand âge.

Les 3 grandes préoccupations des établissements du secteur de l'autonomie



L'intérêt pour les thèmes Finances et Contractualisation font écho à un vaste mouvement de réformes en cours : l'évolution de la tarification des établissements ainsi que le passage au CPOM et l'EPRD. S'agissant de la thématique RH, les résultats témoignent d'une sensibilité des directions pour un enjeu qui mobilise au quotidien.

Source : enquête FHF.

Les ressources humaines hospitalières



Outre ses activités de représentation et de service aux adhérents, la FHF via son pôle Ressources humaines hospitalières a été fortement sollicitée en 2016 par la mise en œuvre des groupements hospitaliers de territoire (GHT) et l'analyse des impacts du protocole inter-fonction publique « PPCR » (parcours professionnels, carrières et rémunérations). Par ailleurs et pour la première fois, un baromètre visant à évaluer les attentes des DRH a été lancé.

Les Rencontres RH de la santé 2016 ont été l'occasion de présenter aux professionnels hospitaliers les résultats du premier baromètre FHF-Obea des enjeux en matière de ressources humaines. Cette enquête riche d'enseignements a été menée auprès des chefs d'établissement, directeurs des Ressources humaines et directeurs des Affaires médicales des établissements publics sanitaires, sociaux et médico-sociaux adhérents à la FHF.

Une politique RH en prise avec l'actualité

Près de 274 directeurs ont répondu à cette étude qui met en lumière, pour la FHF, la nécessité de cesser les injonctions paradoxales pour redonner du sens à la gestion des ressources humaines hospitalières, élément stratégique pour l'attractivité de l'hôpital public :

- un niveau très élevé d'engagement des professionnels vis-à-vis de leur métier (97 %), des valeurs de

service public (80 %) et de leur établissement (75 %). 75 % des acteurs RH interrogés déclarent toutefois ne pas disposer des moyens adaptés pour reconnaître cet engagement ;

- la maîtrise de la masse salariale est le premier sujet de mobilisation pour 80 %, taux bien supérieur au secteur privé. Il en ressort un fort risque que l'impératif budgétaire ne laisse que peu de temps au déploiement des nécessaires démarches d'accompagnement, collectives ou individuelles. Toutefois, 84 % des répondants ont entrepris des démarches de prévention des risques professionnels ;
- enfin, si 80 % des DRH ont à ce jour une perception positive du climat social, plus de la moitié des sondés anticipe une dégradation.

L'accompagnement RH, clé de la réussite de la mise en place des GHT

La FHF a réuni un groupe de travail avec pour objectifs d'évaluer les impacts RH des GHT et de

définir les conditions de réussite. Les résultats de ce groupe de travail ont été présentés à la Paris Healthcare Week et sont disponibles sur le site Internet de la FHF sous la forme de 10 fiches récapitulant les principes, préconisations et besoins d'évolution réglementaire identifiés par le groupe de travail.

Une fonction publique riche de sa diversité

La signature d'une convention de partenariat entre la FHF et la Fédération des associations, groupements et établissements pour la réadaptation des personnes en situation de handicap (Fagerh) le 23 novembre concrétise une des recommandations prioritaires du Livre blanc sur l'accessibilité des formations paramédicales remis par la FHF à la ministre Ségolène Neuville à l'occasion du salon HôpitalExpo en mai. Ce document a pour objectifs prioritaires de favoriser les reconversions de professionnels hospitaliers reconnus travailleurs handicapés ainsi que le recrutement direct de professionnels handicapés par les établissements publics de santé et médico-sociaux.

Une première Journée sur la santé au travail

La première Journée FHF sur la santé au travail, qui s'est tenue le 28 juin, a été consacrée au déploiement de politiques de prévention de la pénibilité et de santé au travail mutualisées à l'échelle du GHT, et a permis de dresser dix préconisations :

- **déployer une stratégie commune** : faire de la politique de prévention et de santé au travail un axe du projet social territorial ;
- **faire monter en compétences et mutualiser les acteurs et outils** ;
- **déployer des démarches pluridisciplinaires de prévention et santé au travail**, décloisonnées et transversales ;
- **concerter** : associer l'encadrement et concerter les CHSCT ;
- **structurer la politique de prévention et santé au travail** : un diagnostic partagé, un plan d'action coordonné, et des acteurs clairement identifiés ;
- **respecter l'autonomie des EPSMS par l'échange d'expériences et la montée en compétences sur les risques prioritaires** ;
- **déployer une méthodologie structurée** : du diagnostic au plan d'action ;
- **s'assurer du volontariat** des médecins du travail dans la mise en œuvre de politique de prévention et santé au travail à l'échelle territoriale et mettre à disposition les **moyens** nécessaires (ex : dossiers partagés) ;
- **développer la prévention en milieu de travail par des délégations de tâches** ;
- **mutualiser des référents handicap entre établissements** .



Un service aux adhérents réactif



10 000

C'est le nombre de consultations « PPCR ». Le mécanisme complexe du dispositif « transfert primes-points », la revalorisation des grilles et la cadence unique d'avancement ont conduit les services RH des établissements à revoir les carrières de l'ensemble des professionnels et ont nécessité un appui structuré de la Fédération. Les adhérents ont ainsi pu accéder à l'ensemble des textes parus dans un dossier spécial du site Internet de la FHF.

Les questions financières



Suivi de la campagne budgétaire et tarifaire des établissements de santé, propositions sur l'évolution des modèles de financement... La FHF, en concertation avec l'ensemble de la communauté hospitalière, a répondu présent sur les grands sujets financiers qui ont égrené l'année.

En 2016, la FHF et les conférences hospitalières ont été associées aux échanges faisant suite aux travaux menés par Olivier Véran, rapporteur de la mission sur l'évolution du modèle de financement des établissements de santé. Elles ont ainsi pu souligner le caractère bénéfique pour les hôpitaux publics de l'instauration, à partir de 2004, de la tarification à l'activité en court séjour. Celle-ci a en effet constitué un levier efficace pour le dynamisme, l'initiative et l'efficacité de l'offre publique de santé, en rupture avec l'immobilisme et l'iniquité générés par le système antérieur de financement par dotation globale. Grâce à ce système, le service public hospitalier est redevenu majoritaire sur l'ensemble des prises en charge.

La FHF et les conférences ont plaidé pour une réforme du financement des soins de suite et de réadaptation (SSR) dès 2017, sur la base d'un modèle prenant en compte l'activité réalisée.

Elles se sont également positionnées en faveur du développement des dispositifs d'appui au financement des opérations d'investissement restructurantes s'inscrivant dans la dynamique territoriale que vont porter les GHT. Elles ont également appelé à une révision du financement de l'enseignement et de la recherche, essentiels au progrès de la médecine et de la prise en charge des patients, en développant l'intégration à des réseaux nationaux et européens.

Un engagement clair pour la réforme du SSR

Depuis plusieurs années, la FHF appelle à la refonte du modèle de financement SSR au motif qu'il sclérose le développement de l'activité SSR publique. En 2016, la FHF a poursuivi son accompagnement des établissements SSR pour ce passage à la dotation modulée à l'activité. Elle a aussi participé aux échanges avec les tutelles dans la finalisation du nouveau modèle de financement.

Parmi ses priorités de travail ont notamment figuré la définition des niveaux de plateaux techniques ainsi que le sujet de la dépendance en SSR.

La FHF a plaidé en faveur de la fixation d'un quantum significatif de financement à l'activité (DMA) pour le démarrage du nouveau modèle de financement SSR, permettant une lisibilité de la mise en œuvre de la réforme par les établissements.

Implication dans la coconstruction du volet financier des GHT

Les premières orientations des projets médicaux partagés ayant été arrêtées au 1^{er} juillet, la stratégie de groupe des hôpitaux publics s'est attachée à décliner ses aspects financiers. En concertation avec les conférences,

la FHF a contribué aux travaux relatifs à la création du budget annexe au sein des 135 établissements supports d'un GHT. Ce budget, créé au 1^{er} janvier 2017, a

vocation à retracer les charges inhérentes au pilotage des fonctions mutualisées.

La FHF a travaillé à former un consensus sur le niveau de contribution de chaque établissement à ce budget annexe. En effet, les contributions de chaque établissement sont définies en fonction d'une clef de répartition nationale fixée réglementairement.

Cette dernière permet de s'exempter de négociations qui auraient pu menacer la dynamique collective. Il faut noter qu'elle ne vise que les charges d'exploitation des fonctions mutualisées, l'investissement étant traité de façon isolée.

Parallèlement, la FHF s'est investie du sujet de la fiscalité applicable aux GHT en alertant la DGOS et la DGFIP sur les risques sous-jacents. Aux yeux de la FHF, la mise en œuvre des GHT doit s'appuyer sur un cadre fiscal éclairci et *a minima* neutre.

La BDHF à l'heure des GHT

L'avènement des GHT a conduit la Banque de données hospitalière de France (BDHF) à amorcer un virage dans l'analyse de l'activité hospitalière. Dans ce cadre, une première version d'un module d'analyse de l'activité MCO spécial GHT a été développée.

Ce module contient notamment des analyses d'emprise géographique du GHT, de répartition d'activité avec la concurrence et entre établissements du groupement, d'attractivité et de fuite, de leadership par zone géographique, etc.

Il devrait être complété par des éléments qui détailleront notamment l'activité en deçà des trois regroupements « médecine », « chirurgie » et « obstétrique ». Les autres champs de l'hospitalisation seront rapidement intégrés aux analyses. Ce module est accessible à tous les adhérents à la FHF dans leur espace personnel.

La FHF mobilisée pour une gestion dynamique de la liste en sus

Enjeu d'innovation thérapeutique et de soutenabilité financière, la liste en sus a connu des mutations en 2016, à travers la mise en œuvre du principe de gestion par indication thérapeutique. La FHF a porté auprès du ministère de la Santé les difficultés techniques, organisationnelles et éthiques engendrées par cette modalité de gestion pour les établissements. Au-delà du dialogue nourri sur cette thématique, la mobilisation de la FHF a notamment pris la forme d'un courrier inter-fédérations à l'été qui a permis le recul d'un mois de l'entrée en vigueur de certaines radiations partielles et des mesures d'accompagnement pour les établissements. •

20^e édition du séminaire de l'Échelle nationale des coûts (ENCC)



La FHF est engagée dans l'organisation de ce séminaire annuel qui est le premier congrès médico-économique français.

Y participent médecins chargés d'information médicale, cliniciens, présidents de commissions médicales, directeurs, directeurs des finances, contrôleurs de gestion, techniciens d'information médicale... Le thème général de cette 20^e édition à Strasbourg portait sur les changements de l'hôpital et plus largement de la santé. La première journée a été consacrée aux évolutions de la médecine, des technologies et du management; la deuxième, aux sujets d'actualité : parcours de soins, accès aux données de santé. Enfin, quinze communications médico-économiques ont été présentées par des hospitaliers partageant ainsi des pratiques innovantes.

600

participants à l'Échelle nationale des coûts (ENCC)

La représentation européenne et internationale



La question de l'international fait partie intégrante de l'activité des établissements. La FHF est au service de ses établissements, acteurs de la coopération internationale française dans le domaine de la santé.



La FHF assure pour le compte de l'Agence française de développement (AFD) la gestion du projet Réseau et partenariats hospitaliers qui permet, chaque année, de financer des partenariats hospitaliers pluriannuels, des journées-pays ainsi que des rencontres internationales et trois réseaux hospitaliers (Afrique, Méditerranée et Asie du Sud-Est).

Le conseil au montage de dossiers a permis à de nouveaux projets d'être acceptés en 2016. Par ailleurs la FHF a négocié le prolongement de sa convention avec l'AFD, initialement clôturée en 2017, jusqu'en 2019.

Le soutien aux réseaux s'est concrétisé par les journées de Marrakech du Réseau des hôpitaux d'Afrique, de l'océan Indien et des Caraïbes (RESHAOC) autour du thème de « La place de l'hôpital africain dans la mise en œuvre de la couverture médicale universelle ». Le Réseau des hôpitaux d'Asie du Sud-Est a organisé deux rencontres

30

partenariats hospitaliers pluriannuels financés par le projet Réseaux et partenariats hospitaliers et suivis par la FHF

majeures : l'une concernait la gestion de crise à l'hôpital ; l'autre, les questions de maintenance. Dans la droite ligne du salon HôpitalExpo Méditerranée qui s'était déroulé en 2014 à Marseille, un soutien avait été apporté à la construction d'un réseau d'établissements du bassin méditerranéen. Il s'est concrétisé en 2016 par une série d'échanges pour bâtir les premiers éléments d'action.

Au service de la coopération hospitalière internationale

La FHF travaille étroitement avec la composante internationale de la Direction générale de l'offre de soins tandis que la Délégation aux affaires européennes et internationales associe la FHF à son « Réseau international santé ». La FHF a poursuivi sa contribution à l'eupéanisation des filières de l'École des hautes études en santé publique et également à sa semaine internationale interfilières.

La FHF est un acteur de la stratégie santé du Ministère des affaires étrangères et du développement international. Elle est associée à la discussion engagée par la présidence de la République sur les ressources humaines en santé. Mais elle a surtout contribué à la réflexion et à la mise en place des premiers outils de la promotion des filières de santé France, en étroite collaboration avec la Conférence des directeurs généraux de CHU. Il s'agit à la fois d'assurer la mise en place d'un espace Internet dédié à la présentation de l'offre hospitalière française et la création d'un label export pour les filières de santé françaises.

Enfin, la FHF est désormais un acteur de la stratégie santé de l'Agence française d'expertise technique internationale (Expertise France) créée en 2015.

Influer sur la législation européenne et suivre sa transposition

Dans le domaine européen, la FHF a contribué activement aux travaux de la Fédération européenne des hôpitaux (HOPE) sur les principaux sujets législatifs européens du moment ou non législatifs avec, notamment, la résistance antimicrobienne et la standardisation des soins de santé. L'innovation en organisation et les perspectives des systèmes de santé ont été au centre des activités comparatives.

Le programme d'échange HOPE a, quant à lui, permis à la France d'accueillir une quinzaine de professionnels européens tandis que six Français sont partis dans une structure étrangère. •



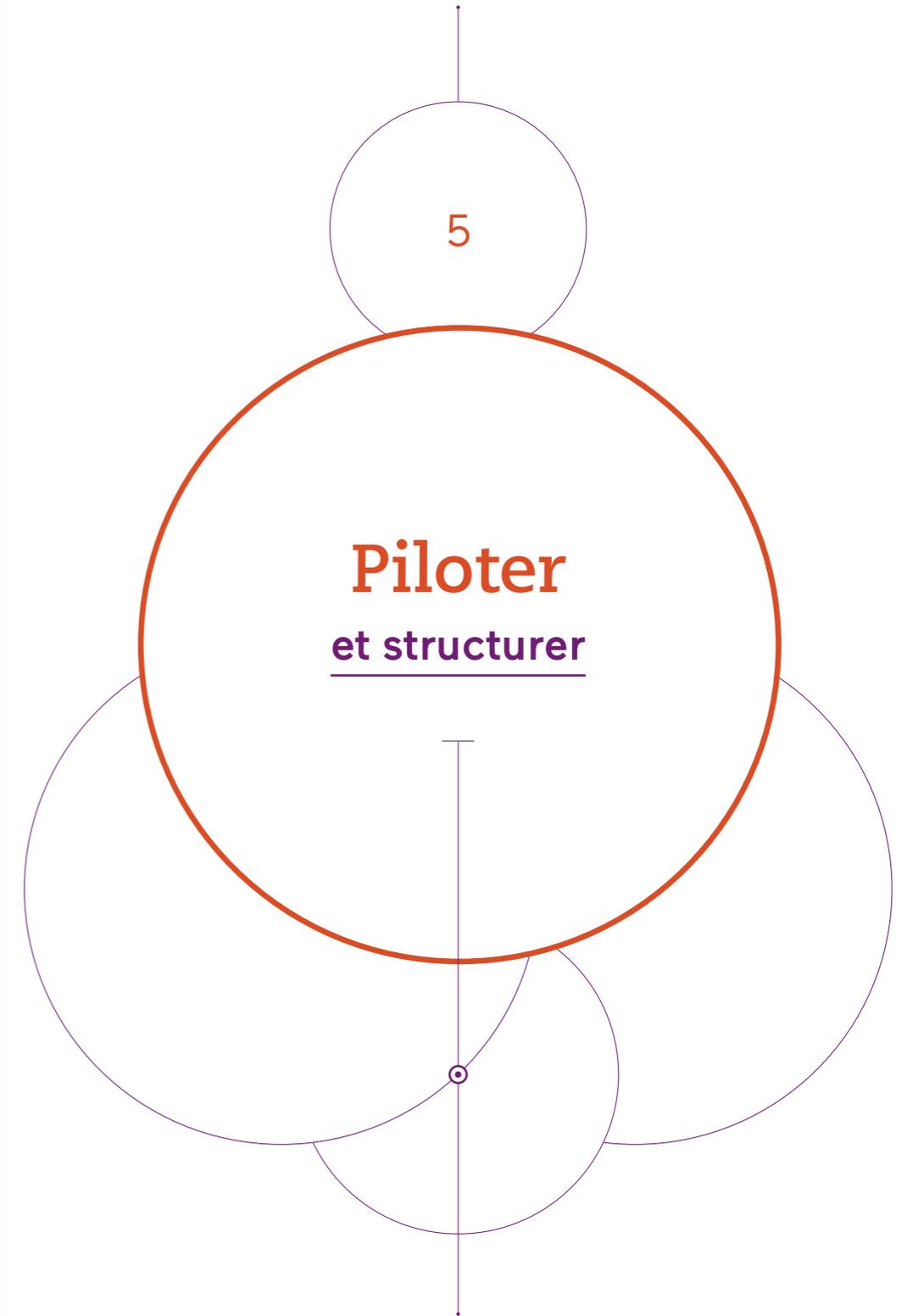
“Dispositifs médicaux, protection des données, marchés publics, sérialisation et médicaments falsifiés : la transposition et l'intégration de plusieurs dispositions législatives européennes sont à l'ordre du jour”

Cette année, la Fédération a renouvelé ses instances fédérales: nouveau bureau, nouveau conseil d'administration autour de son président.

p. 60
La gouvernance

p. 64
Le bilan social

p. 66
Le bilan financier



La gouvernance



En 2016, les instances fédérales de la FHF ont été renouvelées. Sur proposition du président, Frédéric Valletoux, le conseil d'administration de la FHF a élu en novembre 2016 son nouveau bureau et a désigné des administrateurs associés. Le P^r Jean-Louis Touraine a par ailleurs été réélu vice-président de la FHF.

Selon les statuts de la Fédération, le conseil d'administration de la FHF administre la Fédération et, à ce titre, exécute les décisions prises par la convention nationale et prend toutes décisions, mesures et initiatives qu'il juge utiles aux intérêts de la Fédération et de ses adhérents. Le bureau prépare les travaux du conseil d'admini-

nistration et met en œuvre ses décisions. Il débat des sujets d'actualité. Sous l'autorité du président, il agit dans le cadre des orientations arrêtées par les instances délibérantes et il rend compte au conseil d'administration. Il donne son avis sur les représentants des usagers proposés par le président pour être administrateurs au sein du conseil d'administration.

Le bureau

Prénom et nom	Fonction
Nicolas Brun	Président d'honneur du CISS
Pierre Charestan	Président de la CME du CH d'Aulnay-sous-Bois
Catherine Geindre	Directrice générale de l'AP-HM
Ziad Khodr	Président de la CME du CH de Saint-Omer
Séverine Laboue	Directrice du GH Loos-Haubourdin
Philippe Morlat	Président de la CME du CHU de Bordeaux
David Piney	Président de la CME du CH de Lunéville
Jean-Louis Touraine	Député du Rhône, représentant du CS du CH de Tarare
Frédéric Valletoux	Vice-président de la FHF Île-de-France, maire de Fontainebleau
Olivier Véran	Membre du CS du CH Alpes-Isère
Guillaume Wasmer	Directeur du CH de Longjumeau

Le conseil d'administration

Prénom et nom	Fonction	Représentation
Jérôme Antonini	Directeur de cabinet du directeur général de l'AP-HP	AP-HP
Jean-Paul Bacquet	Député du Puy-de-Dôme, président du CS du CH d'Issoire	Auvergne-Rhône-Alpes
Nadiège Baille	Directrice du CH de Montélimar	Auvergne-Rhône-Alpes
Marie-Françoise Beck-Cantin	Vice-président de la CME - DIM du CH d'Épernay	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Jacqueline Bernut	Présidente du CA du CH de Nouméa	Pacifique Sud
Serge Blisko	Président du CS du CH de Sainte-Anne	Île-de-France
Stéphane Bourcet	Président de la CME du CHI Toulon-La Seyne-sur-Mer	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Olivier Boyer	Directeur général du CHR d'Orléans	Centre-Val de Loire
Nicolas Brun	Président d'honneur du CISS	Usager
Philippe Sudreau	Directeur général du CHU de Nantes	Pays de la Loire
Dominique Buronfosse	Président de la CME du CH de Quimperlé	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Elie Califer	Maire de Saint-Claude	Guadeloupe
Guy Castel	Administrateur - CHU de Toulouse	Occitanie
Pascal Champvert	Directeur de la Résidence de l'Abbaye	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Pierre Charestan	Président de la CME du CH d'Aulnay-sous-Bois	Île-de-France
Guy-Michel Chauveau	Député-maire de La Flèche, président du CS du CH Pôle santé Sarthe-et-Loir	Pays de la Loire
François Chollet	Administrateur - CH Gérard-Marchant	Occitanie
Edouard Couty	Administrateur FHF Auvergne-Rhône-Alpes, membre du CS des HCL	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Pierre-Yves Demoulin	Président de la CME du CHBA de Vannes	Bretagne
Michel Destot	Député de l'Isère, membre du CS de l'Ehpad Tenay	Auvergne-Rhône-Alpes
Philippe Duron	Député du Calvados	Normandie
Jean-Marc Fauchaux	Président de la CME du CH d'Agen	Nouvelle-Aquitaine
Bruno Faulconnier	Directeur du CH de Niort	Nouvelle-Aquitaine
Patrick Fausta	Directeur de l'IME départemental Léopold-Héder	Guyane
Philippe Feigel	Président de la CME du CHD de Vendée	Pays de la Loire
Claude Finkelstein	Administratrice du CISS, présidente de la Fnapsy	Usager
Alain Gaillard	Membre du CS du CH gériatrique de Cornil	Coopté (élu par le CA 07 09 16)

Éréa-Noël Garabédian	Président de la CME de l'AP-HP	AP-HP
Christophe Gautier	Directeur général des HU de Strasbourg	Grand Est
Catherine Geindre	Directrice générale de l'AP-HM	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Patrick Genre	Maire de Pontarlier, président du CS du CHI de Haute-Comté	Bourgogne-Franche-Comté
Anne Hidalgo	Présidente du conseil de surveillance de l'AP-HP	AP-HP
Martin Hirsch	Directeur général de l'AP-HP	AP-HP
Gérald Incana	Président du CS de l'EPSMR Saint-Paul	Océan indien
Jean-Pierre Jardry	Adjoint au maire de Cannes	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Emmanuèle Jeandet-Mengual	Adjointe au maire de Rouen	Normandie
Patrick Julien	Directeur du CH de Mende	Occitanie
Valérie Jurin	Adjointe au maire de Nancy	Grand Est
Ziad Khodr	Président de la CME du CH de Saint-Omer	Hauts-de-France
Jean-François Lefebvre	Directeur général du CHU de Limoges	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Frédéric Leturque	Maire d'Arras, président du CS du CH d'Arras	Nouvelle-Aquitaine
Olivier Michel	Président de la CME du CH Jacques-Cœur à Bourges	Centre-Val de Loire
Alain Milon	Sénateur-maire du Vaucluse, administrateur de la MR de Sorgues	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Annie Morin	Vice-présidente du CISS-Languedoc-Roussillon	Usager
Philippe Morlat	Président de la CME du CHU de Bordeaux	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Georges Nivesse	Directeur du CH de Castelluccio	Corse
Yvon Pacquit	Président de la FHF Martinique	Martinique
Jean-Roger Pautonnier	Directeur du CHIC de Quimper	Bretagne
Rémi Pavros	Député du Nord, membre du CS de l'hôpital départemental de Felleries-Liessies	Hauts-de-France
Jean-Pierre Picheta	Président de la CME du CH Romans	Auvergne-Rhône-Alpes
David Piney	Président de la CME du CH de Lunéville	Grand Est
Christine Pointet	Directrice de l'Ehpad du Grand-Mont	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Danielle Portal	Directrice générale du CHU d'Amiens	Hauts-de-France
Jean-Rémi Richard	Directeur du groupe hospitalier Sud-Ardenne	Grand Est
Jean-Marie Rolland	Praticien hospitalier du CH de Tonnerre	Coopté (élu par le CA 07 09 16)
Catherine Sadon	Maire de Semur-en-Auxois	Bourgogne-Franche-Comté

Laurent Schmitt	Président de la CME du CHU de Toulouse	Occitanie
Jean-Louis Touraine	Député du Rhône, représentant du CS du CH de Tarare	Auvergne-Rhône-Alpes
Frédéric Valletoux	Vice-président de la FHF Île-de-France, maire de Fontainebleau	Île-de-France
Olivier Veran	Membre du CS du CH Alpes-Isère	Auvergne-Rhône-Alpes
Philippe Vigouroux	Directeur général de CHU de Bordeaux	Nouvelle-Aquitaine
Guillaume Wasmer	Directeur du CH de Longjumeau	Île-de-France
Jean-Marie Woehl	Président de la CME des Hôpitaux civils de Colmar	Coopté (élu par le CA 07 09 16)

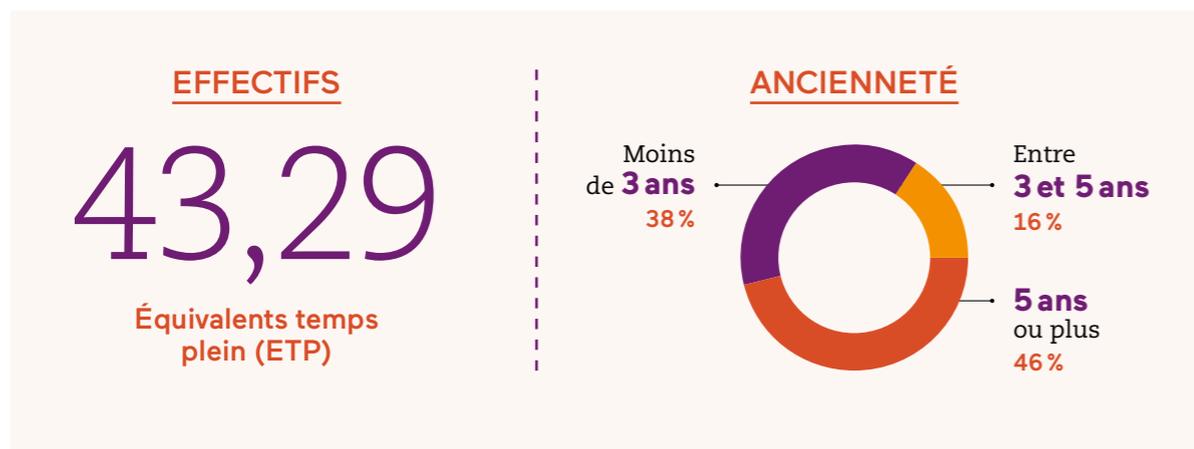
Administrateurs associés

Prénom et nom	Fonction	
Daniel Casse	Président de la CNDEPAH	Administrateur associé de droit
Michel Claudon	Président de la Conférence des présidents de CME de CHU	Administrateur associé de droit
Dominique Colas	Président de l'ANCHL	Administrateur associé de droit
Jean-Pierre Dewitte	Président de la Conférence des DG de CHU	Administrateur associé de droit
Jean-Luc Dubois-Rande	Président de la Conférence nationale des doyens de faculté de médecine	Administrateur associé de droit
Cynthia Fleury	Membre du Comité consultatif national d'éthique	Administrateur associé
Thierry Godeau	Président de la Conférence des PCME de CH	Administrateur associé de droit
Claude Huriet	Président honoraire de l'Institut Curie	Administrateur associé
Pascal Jacob	Président de l'association Handidactique I=MC2	Administrateur associé
Pascal Mariotti	Président de l'Adesm	Administrateur associé de droit
Jean Marty	Chef du pôle Réanimation-anesthésie, SAMU 94-SMUR au GH Henri-Mondor et chef du service SAMU 94-SMUR	Administrateur associé
René Mornex	Président d'honneur FHF, président de l'URHSE	Administrateur associé
Christian Müller	Président de la Conférence des présidents de CME de CHS	Administrateur associé de droit
Zaynab Riet	Présidente de la Conférence nationale des directeurs de CH	Administrateur associé de droit
Jean-Louis Senon	PU-PH en psychiatrie/santé mentale au CH Henri Laborit de Poitiers	Administrateur associé

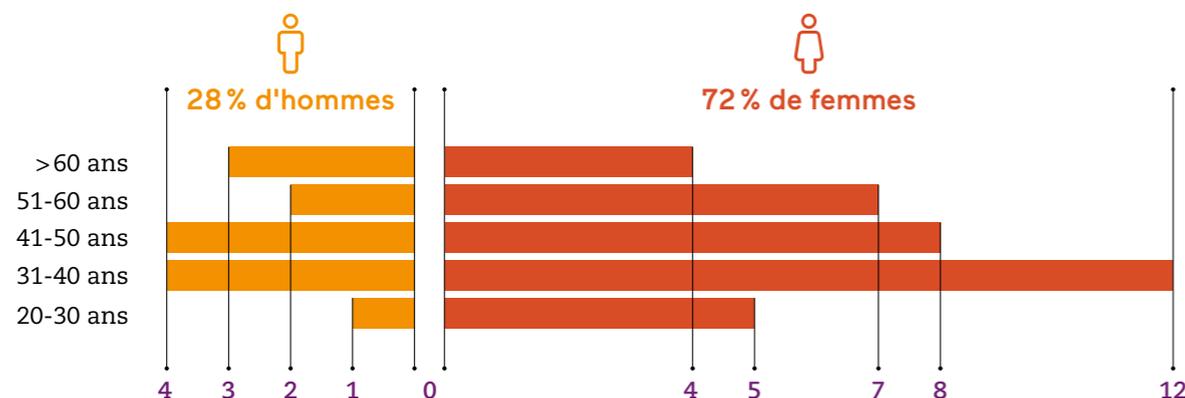


Retrouvez l'organigramme de la délégation générale de la FHF sur son site Internet federation.fhf.fr/Delegation-Generale

Le bilan social



RÉPARTITION FEMMES-HOMMES ET PYRAMIDE DES ÂGES



MOUVEMENTS

8 départs 8 arrivées 12 stagiaires

SANTÉ ET TRAVAIL, SANTÉ AU TRAVAIL

5,66 %

Taux d'absentéisme

Activité sociale

- MNH (mutuelle) ;
- CGOS (Comité de gestion des œuvres sociales) ;
- Astria (aide au logement).

Personnel handicapé

- Adaptation des conditions de travail pour deux salariés en situation de handicap.

Santé et sécurité au travail

- Formation SST ;
- Mise à jour du Document unique.

Mois sans tabac

- Relais de communication.

REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

2 réunions avec le secrétaire général 1 réunion avec l'ensemble du personnel

FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Budget :

30 850 €

Salariés formés :

20

Thématiques des formations

- langues ;
- bureautique ;
- communication ;
- comptabilité ;
- SI et sécurité ;
- gestion du temps de travail ;
- accompagnement au changement ;
- marketing ;
- lobbying ;
- animation de réunions participatives ;
- préparation aux concours.

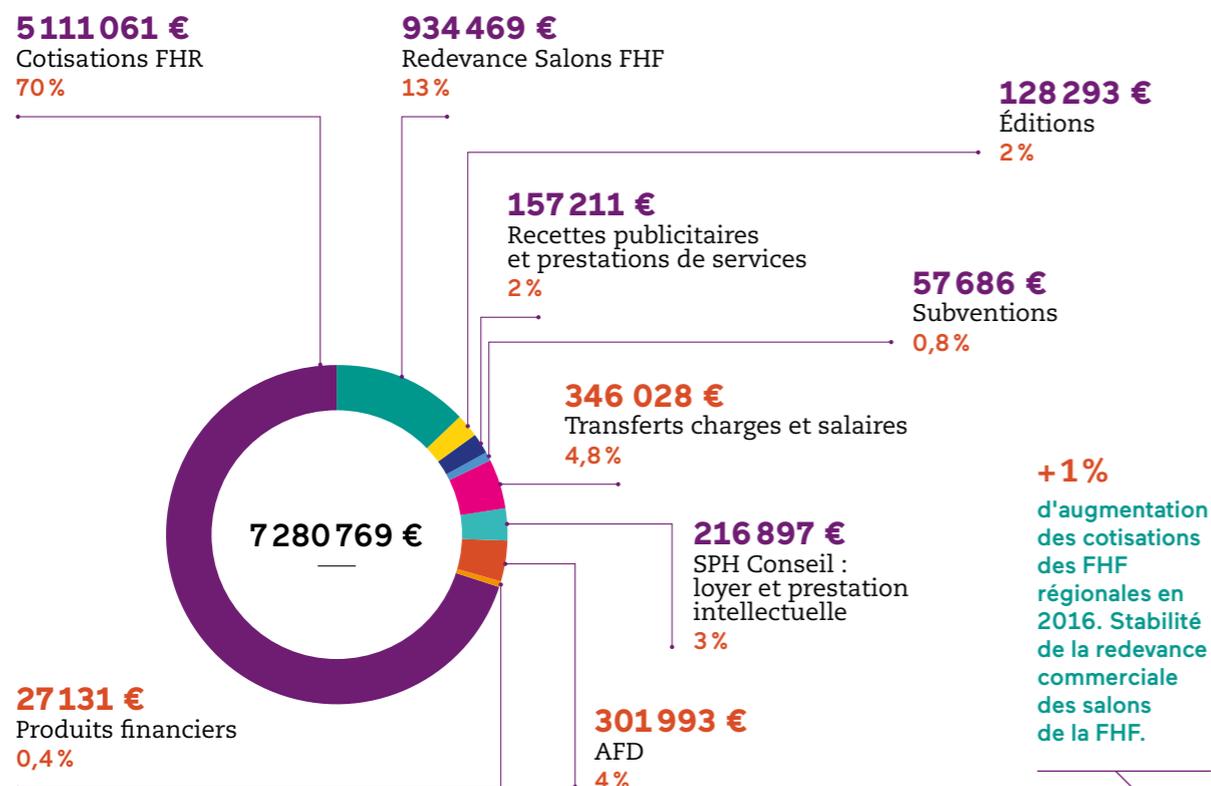
Le bilan financier

L'EXÉCUTION DU BUDGET 2016 DE LA FHF S'EST SOLDÉE DE LA MANIÈRE SUIVANTE

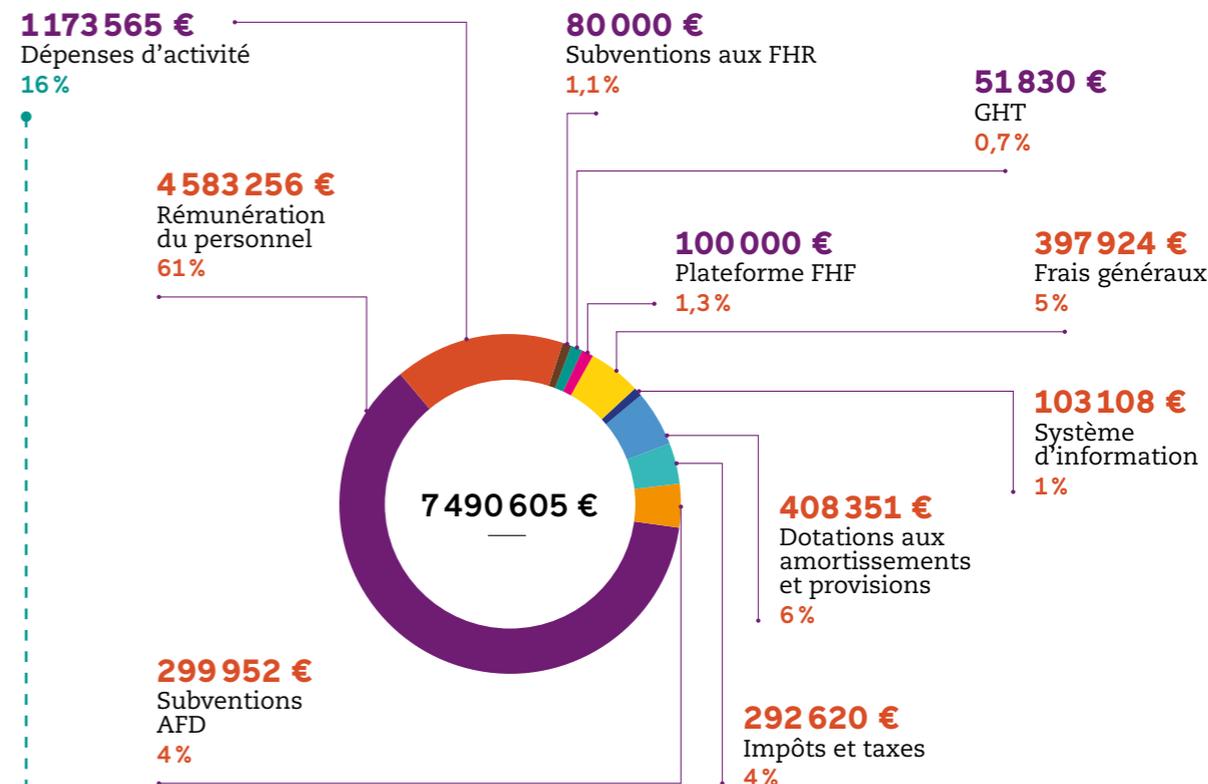
Total des recettes	7 280 769 €
Total des charges	7 490 605 €
Résultat comptable	- 209 836 €
Résultat de l'activité* :	21 994 €

*Déductions faites des projets dédiés repris sur les fonds de réserves de la FHF et enregistrés en charges :
 • plateforme FHF,
 • groupements hospitaliers de territoire,
 • subventions aux FHF régionales.

RÉPARTITION DES PRODUITS 2016



RÉPARTITION DES CHARGES 2016



FOCUS SUR QUELQUES CHIFFRES D'ACTIVITÉ

Communication & digital	271 k€
Campagne Tour de France & Concertation numérique et études	106 k€
Sondage - Baromètre santé & RH	47 k€
Salons FHF	109 k€
Voyages et déplacements	177 k€
Projets avec financements extérieurs	300 k€ (PRPH) et 16 k€ (FIPHFP)

Rapport
annuel



20
I6



FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE