

**Monsieur le président du Conseil de surveillance,
Monsieur le directeur général de l'Agence régionale de santé,
Monsieur le ministre,
Monsieur le directeur général de l'AP-HP,
Messieurs les doyens et présidents d'Université,
Mesdames, Messieurs,
Chères et chers collègues,**

Celle-ci est ma troisième cérémonie des vœux. Celle du milieu de mon mandat. Ce qui me donne un peu plus de recul, mais peut-être aussi un peu moins de candeur.

Nous sortons d'une année riche, mais éprouvante.

Riche, parce qu'après une année de mise en place, en 2012, la CME et la direction générale ont mis en œuvre en 2013 un nouvel équilibre de gouvernance au sein de l'AP-HP, plus conforme à la loi hospitalière :

- La direction de la politique médicale a cédé la place à la direction médico-administrative ;
- Le plus haut niveau de la concertation sur la politique médicale s'est concentré sur le binôme formé par le directeur général et le président de la CME ;
- Et nous sommes parvenus à établir une coopération productive.

Chaque médaille a son revers et cette bonne coopération a engendré la grande épreuve de 2013 :

- L'accord entre notre directrice générale et la CME sur l'évolution du SAU de l'Hôtel-Dieu s'est heurté à la volonté des défenseurs de l'ancien Hôtel-Dieu ;
- Nos tutelles s'en sont émues ;
- M^{me} FAUGÈRE a été remerciée, tandis que la qualité et sécurité des soins imposaient et imposent encore à la CME et à son président de maintenir le cap.

Nous voici donc avec un nouveau directeur général, M. Martin HIRSCH, avec un Hôtel-Dieu dans le vague, et avec un plan stratégique à rédiger avant la fin de cette année.

Soit des circonstances idéales pour formuler quelques vœux.

Dans la durée du futur plan, 2015 à 2019, les experts prévoient que le déficit de la Sécurité sociale va doubler. L'Assurance maladie représente le tiers de ce gouffre, elle va être mise à contribution. Les dépenses hospitalières seront en première ligne. Notre système trop centré sur les hôpitaux sera mis en question.

Je reprends vos propos de lundi dernier dans *Libération*, Monsieur ÉVIN : « Les abus et les excès qu'il nous faut combattre, ce sont les dépenses inutiles, inadéquates, qui n'améliorent pas l'état de santé [...]. C'est aussi et surtout l'organisation de notre système de santé qu'il nous faut repenser. [...] Il faut [...] organiser la médecine de premier recours et son articulation avec l'hôpital, [...] sortir de l'hospitalo-centrisme. » Le président de la République n'a pas dit autre chose dans ses vœux aux Français, le 31 décembre, et dans sa conférence de presse le 14 janvier.

Des lits pour quoi faire ?

Voilà donc la question dérangeante pour nous tous, mais que le projet médical de l'AP-HP doit absolument et résolument aborder. Aucun sanctuaire ne doit échapper à la réflexion, pas même la gériatrie ou les soins palliatifs terminaux. Hospitaliser moins, ce sera mieux insérer l'hôpital dans l'organisation des soins, mieux travailler avec la médecine de ville et avec les malades eux-mêmes. Nos lits doivent prioritairement servir aux cas les plus lourds et les plus graves, médicalement bien sûr, mais aussi socialement.

Nous ne sommes pas là pour filouter l'Assurance maladie, mais pour soigner les gens malades : au juste prix, ni plus ni moins.

Sans oublier bien sûr, la dynamique continue de notre contribution au progrès médical, au travers de nos missions académiques de recherche et d'enseignement.

Je souhaite que le nouvel Hôtel-Dieu serve d'éprouvette pour ces réflexions. Puisse cet hôpital survivre à l'ouragan qu'il traverse et trouver les eaux calmes qui lui permettront de renaître, autour d'une autre conception des soins.

Monsieur HIRSCH, vous allez inaugurer cette année deux ou trois nouveaux bâtiments. Et puis après plus rien ou presque plus rien pendant au moins dix ans, jusqu'à l'achèvement des grands chantiers de Lariboisière, Mondor et Bichat-Beaujon.

Ce que vous, moi, la CME, le directoire, le Conseil de surveillance et toute la communauté de l'AP-HP devons construire ensemble, à l'occasion de ce plan, c'est un projet médical qui donne envie aux soignants de travailler chez nous au service de patients qui ont besoin de nous, non pas isolément, mais en coopération avec toutes celles et tous ceux qui contribuent à améliorer leur santé ; au sein comme à l'extérieur de l'AP-HP.

Avec la conception du plan quinquennal 2015-2019, 2014 sera une année clef pour le projet de l'AP-HP, hospitalière et universitaire. Je vous souhaite une AP-HP créative et hardie.

Meilleurs vœux à toutes et tous.

Merci.

P^r Loïc CAPRON
président de la CME de l'AP-HP
16 janvier 2014