

Newsletter

Association Française des Directeurs des Soins



EDITORIAL

La rentrée est là, nous espérons que chacun et chacune a pu se reposer, vous ressourcer afin d'accueillir la dernière partie de l'année et sans aucun doute ses nombreuses sollicitations.

Grâce à vous tous, l'AFDS est au rendez-vous des objectifs qu'elle se fixe. Présente pour les directeurs des soins, elle permet au travers de la vie des régions et par les retours des CA vers les adhérents, de partager les pratiques professionnelles, réfléchir ensemble à des questions d'exercice du quotidien, réagir à des besoins, partager de la convivialité et du ressourcement professionnel...

Je remercie chaleureusement les membres du CA pour leur engagement et leur implication. Je remercie sincèrement l'ensemble des adhérents pour leur confiance et je tends la main aux sympathisants pour qu'ils nous rejoignent. Nous avons besoin de vous tous pour représenter à tous les niveaux la fonction qui est la nôtre. L'AFDS se veut être présente au sein des thématiques de la politique de santé, de la mise en œuvre de ces dernières en portant le regard stratégique des directeurs des soins, leur analyse et les dimensions pragmatiques opérationnelles des impacts des mises en œuvre. Cet objectif vit grâce à votre implication, chers membres, au sein des différents groupes de travail nationaux, en participant aux travaux qui permettent de construire les contributions. Ces formalisations sur des questions d'actualités n'ont de sens et fondements que si elles sont le résultat de réflexions partagées et de formalisations rédigées collectivement. Merci de vos présences aux réunions de fin de journées pour construire ces contributions.

Nous avons notre rendez-vous annuel, les Journées Nationales d'Étude, le programme résonne avec des questions, des envies d'apprendre, de partager des retours d'expériences autour de cette temporalité qui nous assaille au quotidien. Nous vous y attendons nombreux.

Belle lecture à vous tous, adhérents et sympathisants,
Bonne rentrée à tous

La Présidente, Laurence LAIGNEL

Webinaire ANAP "Mesurez et optimisez le temps consacré au soin"

Laurence LAIGNEL

L'application +2SOINS permet d'évaluer avec précision, sur une période de 7 jours, le temps consacré par les soignants aux activités non liées aux soins. Grâce à une interface simple et intuitive, les établissements peuvent réaliser une analyse détaillée de la répartition des tâches des équipes soignantes, accompagnée de visualisations claires et de préconisations concrètes pour améliorer l'organisation.

Développée en collaboration avec l'Association Française des Directeurs de Soins (AFDS) et l'Association nationale des Responsables des Transports et de la Logistique à l'Hôpital (ARTLH), l'application a été testée auprès de plus de 250 soignants et logisticiens. Les premiers résultats sont significatifs : 18 % du temps est consacré à des tâches logistiques, 7 % à des activités administratives, 5 % à des réunions. Ces données mettent en lumière l'importance de mieux structurer et répartir les missions au sein des équipes pour recentrer les professionnels sur leur cœur de métier.

Cette application sert à mesurer le temps consacré aux activités « hors soins », identifier les leviers d'amélioration pour optimiser l'organisation des services, suivre l'évolution dans le temps avec des comparaisons avant/après, et visualiser facilement la répartition des tâches (logistique, administratif, réunions). Il s'agit là d'un outil concret, de données tangibles, pour une meilleure efficacité au service des soins.



**MINISTÈRE
DE LA SANTÉ
ET DE L'ACCÈS
AUX SOINS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

04 JUILLET

Haut Conseil des Professions Paramédicales

Laurence LAIGNEL

La FHF est représentée au Haut Conseil des Professions Paramédicales (HCPP). Dans le cadre du partenariat de l'AFDS avec la FHF, Laurence LAIGNEL, membre du CA de la FHF, a été sollicitée pour y être suppléante. Trois personnes représentent la FHF : Hélène GENDREAU Responsable adjointe des Ressources Hospitalières à la FHF, Thierry BRUGEAT, Coordonnateur général des soins au CHU de Reims et Laurence LAIGNEL, Présidente de l'AFDS et membre du CA de la FHF.

Présidé par Mme Véronique DESJARDINS, Directrice d'Hôpital, le HCPP compte également un vice-président récemment nommé : M. Stéphane MICHAUD, ancien Président de l'AFDS.

Le HCPP rassemble des représentants des deux principaux syndicats de chaque profession paramédicale, des fédérations d'employeurs du secteur public et privé, ainsi que des représentants des ordres professionnels et du Conseil national de l'ordre des médecins, ces derniers ayant une voix consultative.

Ses missions sont essentielles : le HCPP rend des avis au gouvernement sur les textes réglementaires encadrant les professions paramédicales, contribue à la diffusion des bonnes pratiques en lien avec la Haute Autorité de Santé, et participe à l'évaluation des pratiques professionnelles. Il peut également soumettre ses propres propositions au ministère de la Santé.

Le Haut Conseil des Professions Paramédicales est un lieu de débat et de décisions. Il joue un rôle central dans l'évolution des métiers paramédicaux. Son avis est incontournable et influence directement les orientations prises par les pouvoirs publics dans ce domaine.

07 JUILLET

Rendez-vous avec le Président de l'Institut Français de l'Expérience Patient



Madame LAIGNEL a rencontré le 7 juillet le Directeur de l'Institut Français de l'Expérience Patient, Monsieur Amah KOUEVI.

L'Institut français de l'expérience patient est une organisation à but non lucratif dont la vocation est de contribuer à faire de l'expérience patient un levier de transformation du système de santé en France. Sa volonté est de porter une mission d'intérêt général en résonance avec les attentes de la population.

Un accord de principe sur les échanges entre les 2 institutions a permis de préciser les conditions de collaboration futures. La première intervention aura lieu au prochain Conseil d'Administration de l'AFDS le vendredi 19 septembre. Il a été mentionné l'opportunité de matérialiser l'intérêt et l'engagement de l'AFDS pour l'amélioration de l'expérience patient dans le manifeste que l'IFEP proposera à l'occasion de ses 10 ans. Des actions très concrètes ont été envisagées, dont un webinaire thématique sur la place de l'encadrement soignant dans l'appropriation de la culture de l'expérience patient.



ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

08 JUILLET

Intervention auprès des EDS - EHESP Laurence LAIGNEL et Dominique PERENNOU

Dans le cadre de leur parcours de formation, les Élèves Directeurs des Soins (EDS) de l'EHESP ont récemment bénéficié d'une intervention. Cette rencontre avait pour principal objectif de les accompagner dans leur préparation à l'accès à un premier poste, en particulier à travers la thématique centrale du recrutement.

À la demande de la promotion précédente, désireuse de renforcer cet accompagnement, cette session a été pensée de manière concrète et interactive. Elle a notamment permis aux EDS de participer à un atelier sous forme de questions-réponses, centré sur les enjeux des entretiens de recrutement. Ce format a favorisé des échanges très riches, offrant à chacun l'opportunité de mieux comprendre les attentes des chefs d'établissement, tout en affinant ses propres outils de présentation et de positionnement.

Un bilan de cette intervention est prévu prochainement avec Madame Valérie BOUGEARD, Responsable de Formation des Directeurs des Soins, afin de pérenniser et renforcer cette initiative au service de la professionnalisation des futurs directeurs des soins.

8 JUILLET

Rendez-vous Chaire de design d'expérience soignants

CHAIRE DE DESIGN
D'EXPÉRIENCE
SOIGNANTS

L'AFDS a récemment échangé avec Madame Hatchuel, fondatrice de la chaire de design d'expérience soignants, un programme porté par la MSH Paris-Saclay et l'agence Choreography — we Design Experience. Cette chaire pluridisciplinaire (design, arts vivants, gestion, psychologie sociale) a pour mission de renouveler les pratiques managériales dans les établissements de soins.

Elle vise à mieux comprendre les vulnérabilités des professionnels de santé, leur bien-être et leurs émotions, en développant des solutions expérientielles qui prennent en compte leur corps, leurs relations et leurs savoirs vécus. Cette approche innovante contribue à améliorer l'expérience des soignants au quotidien.

Cette collaboration entre design, sciences humaines et gestion offre de nouvelles perspectives pour mieux soutenir les professionnels de santé dans un contexte où leur bien-être est plus que jamais une priorité.



**MINISTÈRE
DE LA SANTÉ
ET DE L'ACCÈS
AUX SOINS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

15 JUILLET

Rendez-vous au Ministère de la Santé et de l'Accès aux Soins

ancim
Association nationale
des cadres de Santé

Le 15 juillet, l'AFDS et l'ANCIM ont été reçus par M. Yannick NEUDER, Ministre en charge de la Santé et de l'Accès aux Soins. L'AFDS a été représentée par Mme Carol GENDRY et M. Aurélien CADART, et Mme Dominique COMBARNOUS et M. Frédéric SOLER pour l'ANCIM.

Plusieurs sujets cruciaux ont été abordés lors de cet entretien. Tout d'abord, la réingénierie de la formation des cadres a été mise en avant, notamment la nécessité de la mise en place des textes réglementaires qui sont toujours attendus. Ce sujet a permis de revenir sur l'importance de structurer la formation des cadres pour répondre aux enjeux de plus en plus complexes de la gestion hospitalière.

La stratégie de mise en place des formations adaptées à l'évolution des réglementations a également été discutée, en particulier celles visant les IPA, IDE, IADE, IBODE et IPDE. Ces formations sont essentielles pour accompagner les professionnels dans l'exercice des pratiques avancées et s'assurer que les équipes soient prêtes face aux défis de demain. Un autre point abordé a été celui de la place de l'intelligence artificielle dans le soin. Le ministre a exprimé son souhait d'obtenir une contribution sur ce sujet, soulignant l'importance d'intégrer cette dimension dans la gestion des soins hospitaliers.

La question de la revalorisation des cadres et des directeurs de soins a été soulevée, avec un focus particulier sur le régime indemnitaire.

Il a été rappelé qu'une attention particulière doit être portée sur les discussions à engager avec les syndicats nationaux afin de faire avancer le dossier cadre de santé, sujet au cœur des préoccupations des professionnels.

Enfin, la santé et la sécurité des professionnels ont également été des sujets centraux de l'entretien, avec un engagement des associations présentes à participer activement aux groupes de travail qui seront mis en place sur ces questions. Cette rencontre a permis de poser des bases solides pour de futures avancées et de réaffirmer l'importance de la collaboration entre les acteurs du secteur.

Nous remercions Monsieur le ministre pour son accueil et la richesse des échanges.





GOVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

04 SEPTEMBRE

Réunion Groupe de Travail Gouvernance

Catherine DIDIER

Lors de la réunion du groupe de travail gouvernance du 4 septembre, il a été repris la structuration des instances organisée sur trois niveaux : une commission stratégique régionale, une instance territoriale (DUSI ou département rassemblant tous les paramédicaux, selon chaque UFR) au sein du conseil de département avec ses trois commissions spécialisées (pédagogie, recherche, stages), et une instance locale représentant le conseil pédagogique et technique.

La coordination territoriale des stages, notamment pour les formations infirmières, a été discutée afin d'harmoniser leur gestion. L'instance locale devant être transférée entièrement à l'université a été évoquée, une piste encore à l'étude, tout comme la possibilité que les actes incompatibles relèvent désormais du disciplinaire, et non plus du pédagogique.

Concernant le financement, la DGOS travaille sur une nouvelle convention basée sur celle des IBODE, sans calendrier précis à ce jour. Une prochaine réunion est prévue pour aborder les formations infra-bac.



L'AFDS : partenaire de La soirée des hôpitaux 2025

« *Peut-on encore sauver la Sécu... et surtout comment ?* »



Le 30 septembre 2025



18h



Hôtel de l'Industrie - Paris 6



Conférences et débats sur l'Hôpital et la Sécurité sociale, un couple fragilisé. Le financement de la Sécurité sociale sera un axe majeur de cet événement.

Inscription gratuite >> <https://bit.ly/4n43EGY>

Le Point

La soirée des Hôpitaux 2025



**Peut-on encore
sauver la Sécu ?**

Le 30 septembre 2025 à 18 h
à l'Hôtel de l'Industrie - Paris 6^e

Je m'inscris

Inscription gratuite



Profession et formation infirmières : Quelles évolutions à venir ?

« L'année 2025 marque une nouvelle étape dans l'histoire de la pratique de la profession infirmière en France et du référentiel de formation associé. Alors que la loi rénovant la profession et faisant évoluer la pratique avancée a été publiée le 28 juin 2025 pour répondre aux enjeux des besoins de santé, une refonte de la formation conduisant au diplôme d'État infirmier est en cours, pour une entrée en vigueur en septembre 2026. »

Retrouvez l'article publié dans le numéro 625 Juillet/Août de la Revue Hospitalière de France, co-écrit par Michèle APPELSHAEUSER, Présidente du CEFIEC, Comité d'entente des formations infirmières et cadres (CEFIEC) ; Christophe DEBOUT, Vice-président relations internationales ; Ilona DENIS, Présidente de la Fédération nationale des étudiant·e·s en sciences infirmières (FNESI) ; Laurence LAIGNEL, Directrice des soins, coordinatrice générale des soins, CHU d'Angers et Présidente de l'AFDS ; Rodolphe SOULIÉ, Responsable du pôle Ressources humaines hospitalières à la FHF.

 Retrouvez l'article sur le site internet de l'AFDS.



La Région Bourgogne Franche-Comté accueille les Journées Nationales d'Étude des Directeurs des soins au Parc de Congrès de Dijon, les mercredi 8, jeudi 9 et vendredi 10 octobre 2025.

Sous le haut patronage de Monsieur Yannick NEUDER, Ministre de la santé et de l'Accès aux Soins et de Monsieur Laurent MARCANGELI, Ministre de l'Action Publique, de la Fonction Publique et de la Simplification.

Les inscriptions sont toujours ouvertes pour les 23èmes Journées Nationales d'Étude de l'Association Française des Directeurs des Soins, n'hésitez pas à vous inscrire !

 Retrouvez toutes les informations et les inscriptions sur <https://www.espace-e.com/afds/>

 Programme : [https://www.espace-e.com/ee_docs/afds2025\(programme\).pdf](https://www.espace-e.com/ee_docs/afds2025(programme).pdf)

Marie-Noëlle GERAIN-BREUZARD

**Directrice Générale
Centre National de Gestion (CNG)**



Aurélien CADART (AC) : Quels sont les objectifs et les enjeux du Centre National de Gestion [CNG], qu'est-ce qui marque la vie du CNG dans les temps actuels ?

Marie-Noëlle GERAIN-BREUZARD (M-N GB) : Vaste sujet ! Le CNG est en charge de la gestion de carrière des corps de direction, des praticiens hospitaliers (H et HU) et de l'organisation de 16 concours, dont celui de l'internat qui est un sujet d'actualité en ce moment. Les épreuves de validation des connaissances des PADHUE (Praticiens Diplômés Hors Union Européenne), bien que nous ne gérons pas ensuite la carrière de ces praticiens, constituent des procédures complexes sur un sujet très sensible politiquement. Si nous revenons sur la gestion des trois corps de direction, celle-ci démarre par l'entrée dans la carrière.

Les épreuves d'admissibilité aux concours se sont déroulées début juin. Pour la première fois depuis plusieurs années, nous notons avec satisfaction pour les directeurs des soins un faible écart entre le nombre d'inscrits et le nombre de candidats qui se sont présentés, contrairement aux concours de D3S et de directeurs d'hôpital. Ainsi, 124 candidats ont concouru sur 135 inscrits.

*Les paradigmes ont changé,
le rapport à l'argent, au
temps, à l'équilibre vie
privée/vie professionnelle,
à l'autorité,
à la hiérarchie, tout cela
modifie profondément
l'exercice managérial*

AC : Qu'est-ce qui explique cette perte en général ?

M-N GB : L'écart entre le nombre d'inscrits et celui des candidats se présentant est lié au fait que très souvent, les étudiants ne passent pas que le concours de directeur d'hôpital, mais également d'autres concours de la Fonction Publique. Cette année, les écrits du concours de DH étaient en même temps que les oraux de l'INSP (Institut National du Service Public), ce qui n'a pas facilité les choses.

En matière de gestion des corps de direction, notre préoccupation principale, outre la gestion administrative des carrières qui est un sujet constitutif pour le CNG, c'est évidemment le sujet de l'accompagnement individuel, du conseil mobilité carrière, de l'appui dans des situations individuelles qui se complexifient, ce que porte aujourd'hui pour les agents une DRH dans un établissement. Le CNG a été créé en 2007 pour assurer la gestion administrative des carrières initialement portée par la DGOS. Il nous revient aujourd'hui de développer d'autres pans de la RH en lien avec les attentes des professionnels, cela fait partie des objectifs qui étaient dans notre COP qui se termine cette année. Nous préparons le prochain COP 2026-2030 et cet enjeu doit continuer de figurer dans les objectifs que

l'on se donne, pour continuer de faire évoluer le service rendu aux professionnels. Mettre en place le conseil mobilité carrière, cela nécessite des emplois dont nous ne disposons pas aujourd'hui. Dans l'attente, nous allons développer un réseau de directeurs vacataires retraités à qui nous allons confier des entretiens, et ce après les avoir formés.

Nous avons besoin d'accompagnement individuel parce que la gestion d'un hôpital aujourd'hui, est de plus en plus complexe et exigeante en terme managérial et de gestion. Ce contexte impacte tous les corps de direction. Les directeurs des soins sont confrontés aux difficultés démographiques et aux effets de l'évolution du rapport au travail. Les paradigmes ont changé, le rapport à l'argent, au temps, à l'équilibre vie privée/vie professionnelle, à l'autorité, à la hiérarchie, tout cela modifie profondément l'exercice managérial, à fortiori pour ceux qui sont en première ligne de la RH.

AC : Je pense que c'est un réel attendu sur l'accompagnement de la mobilité et de la pratique des managers au-delà de la gestion administrative. Y a-t-il d'autres dispositifs qui sont proposés, notamment sur l'accompagnement managérial ?

M-N GB : Dès 2009, le CNG a mis en place une activité de coaching. Petit à petit, les coachs ont développé le panel de leur service, coaching individuel, co-développement, atelier de posture managériale, mentorat. Le coaching obéit à plusieurs enjeux, j'estime qu'il s'agit d'un dispositif « d'hygiène professionnelle » qui vise à questionner ses pratiques et à les faire évoluer. Tout manager devrait y avoir recours. Les coaches du CNG accompagnent environ 450 professionnels par an, médecins, directeurs, directeurs des soins... Au fil du temps, ils ont développé des groupes de co-développement auxquels peuvent aussi participer les Directeurs des Soins, et puis des ateliers de posture managériale là aussi multiprofessionnelle, et depuis 2 ans, nous avons mis en place le mentorat pour une trentaine d'élèves qui sortent de l'école et qui souhaitent être accompagnés dans leur prise de fonction par un pair, senior. Les mentors sont formés et pendant un an, les coachs suivent le processus. Au bout d'un an, le dispositif n'est plus accompagné, mais mentors et mentorés peuvent demeurer en contact, ils le font souvent, un lien professionnel fort s'étant créé. Nous avons tous eu dans nos carrières des pères ou mères professionnels qui nous ont inspirés, soutenus et fait évoluer.

Singulièrement, nous constatons que les Directeurs des Soins sont moins « clients » de ces dispositifs. Cette année, enfin, nous comptons un mentor directeurs des soins et des demandes d'ED3S, mais je pense qu'il y a dans la structure professionnelle des directeurs des soins, une écorce un peu plus robuste, car ce sont des 2èmes parties de carrière, ce qui fait qu'ils se disent « on va savoir faire seul parce qu'on a l'habitude, on sait faire et puis on est résilient ». À chaque congrès de l'AFDS, je le dis, je le redis, il faut que les directeurs des Soins fendent l'armure et acceptent d'être en demande d'un certain nombre d'appuis quand cela est nécessaire, ce n'est pas un

aveu de faiblesse, c'est consentir au fait que le développement managérial et le développement professionnel sont indispensables pour tout manager.

il faut que les directeurs des Soins fendent l'armure et acceptent d'être en demande d'un certain nombre d'appui quand cela est nécessaire

AC : Le dispositif de mentorat à la sortie de l'école est proposé à tous les EDS ?

M-N GB : À tous les EDH, à tous les ED3S et à tous les EDS. Nos coachs se rendent chaque année à l'EHESP pour présenter le dispositif. Si les conditions d'accès au concours évoluent, nous le souhaitons, notamment avec la mise en place d'un tour extérieur et l'ouverture du concours aux non-cadres, on aura peut-être des professionnels plus jeunes, un peu moins avancés dans la carrière, qui repéreront des besoins, et les formuleront.

AC : Quelle est votre vision du métier de Directeur des Soins dans l'actualité, sur l'attractivité, sur les potentielles évolutions de l'accès au corps ?

M-N GB : L'an passé, la DGOS a ouvert une concertation notamment sur les conditions d'accès au concours. Elle s'est provisoirement interrompue en cours d'année du fait de la conduite du dossier de la réforme du statut des directeurs d'hôpital. Nous espérons que la concertation concernant les DS pourra reprendre désormais rapidement.

AC : Quelle est votre vision du métier de Directeur des Soins dans l'actualité, sur l'attractivité, sur les potentielles évolutions de l'accès au corps ?

M-N GB : Ma vision est celle d'un Directeur d'Hôpital encore en établissement il y a 3 ans, clairement en tant que DG d'un CHU en charge d'une prise en charge exigeante de l'épidémie de COVID, je considère que si l'établissement n'avait pas eu une coordinatrice générale des Soins, efficace et

professionnelle, on ne serait pas parvenus à gérer la crise COVID de la même manière. Les sujets de fermeture de lits, de mobilité des professionnels, de formation des professionnels pendant cette séquence ont été pilotés par la direction des soins au sein de la cellule de crise. En travaillant avec les médecins et les cadres, les DS ont clairement démontré leurs qualités d'organisation, leur connaissance des différentes modalités de prise en charge et les besoins engendrés par les différentes prises en charge.

Il leur a fallu tout à la fois une solide expertise nourrie par l'expérience, mais aussi un sens aigu de la négociation et une certaine autorité...

AC : C'est vrai que les praticiens ont besoin des infirmières, mais c'est souvent plutôt cette organisation stratégique et de positionnement du Directeur des Soins avec le PCME, au sein des instances, qui est parfois un peu plus questionnant.

En termes d'attractivité du métier, vous avez déjà balayé beaucoup de choses tout à l'heure, sur le statut, la rémunération, l'accessibilité au concours, mais il y a aussi cet aspect du positionnement institutionnel du directeur des soins qui dépend beaucoup du lien que l'on peut avoir avec le DH et le PCME.

M-N GB : J'entends certains directeurs des soins nous signaler qu'ils ne sont plus dans le CODIR, qu'ils ne sont plus au directoire. Leur place est définie par les textes et doit être respectée par les chefs d'établissement. Les

cadres de santé, faisant fonction de DS, peuvent néanmoins connaître plus de difficultés de positionnement.

AC : Comment voyez-vous le partenariat du CNG avec l'AFDS ?

MN G-B : Il est multiple, nous avons réfléchi ensemble à l'organisation des jurys concours en vous proposant de nous soumettre des candidatures, ce que vous avez fait. Il faut que les liens soient fluides, les associations ne sont pas des syndicats, les syndicats ne manquent pas de nous le rappeler très régulièrement, mais le CNG a néanmoins réellement besoin d'échanger avec les représentants de la profession. Nous sommes à l'écoute et à disposition.

AC : Y a-t-il un message que vous souhaitez faire passer au collectif des directeurs des soins ?

M-N GB : Le CNG est là pour les Directeurs des Soins, il ne faut pas qu'ils hésitent à nous contacter, c'est un corps auquel nous sommes très attachés. Il y a des directeurs d'hôpital au sein de l'équipe du CNG. Nous savons la nécessité des DS au sein des établissements et sommes engagés pour y défendre leur place. Le CNG est la maison des Directeurs des Soins, comme des Directeurs d'Hôpital, et d'établissements médicaux-sociaux comme des Praticiens Hospitaliers. Dans le contexte de fonctionnement complexe que connaît l'hôpital aujourd'hui, chacun y a sa place complémentaire et doit y apporter sa propre expertise professionnelle.