



*L'Association Française
des Directeurs des Soins
vous adresse ses meilleurs vœux
pour l'année
2025*



ÉDITORIAL

© PHOTO EMMANUELLE TOUSSAINT



L'association Française des Directeurs des Soins forme des vœux en cette nouvelle année pour que chacun d'entre vous adhérents, partenaires, sympathisants, élèves directeurs des soins, viviez une année personnelle réjouissante et une année professionnelle constructive, positive dans les objectifs à atteindre, les projets à conduire, les défis à relever. Nous pouvons penser que les vœux formulés constituent autant d'espoir et que les virages et obstacles seront là comme chaque année... sans doute ! Pour autant, la posture et le regard que nous portons sur notre capacité à participer à l'évolution de notre environnement et à réussir, positionnent notre action, notre énergie et construisent le concret de chaque année.

C'est sur ce chemin de la participation des directeurs des soins, quels que soient leurs lieux d'exercice, que l'AFDS pose ses pas et ses perspectives pour l'année 2025. Poursuivre les travaux avec le ministère de l'action publique, de la fonction publique et de la simplification, et avec le ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles, avec le ministre chargé de la santé et de l'accès aux soins, restent dans les priorités de l'AFDS.

C'est en effet, dans la participation à la construction et à la mise en œuvre des politiques publiques et de santé que l'AFDS amène le regard expert des directeurs des soins. Ils apportent cette analyse et connaissance singulière de la formation des professionnels de santé, de l'organisation des soins essentielle à la mise en œuvre de la politique publique hospitalière et de la politique de santé. Les parcours de soins articulés au niveau du territoire, des GHT, avec les acteurs politiques, avec les structures de santé privées et publiques, avec les acteurs du médico-social requièrent l'expertise de conception et de mise en œuvre maîtrisée par les directeurs des soins. Leur regard est indispensable à la performance des soins aux usagers de par leur connaissance des parcours, des différentes étapes et des compétences nécessaires à des prises en charge soignantes de qualité. L'attractivité des métiers soignants autres que médicaux et l'amélioration des conditions de travail sont au cœur de la fonction des directeurs des soins. Ces préoccupations prioritaires de Monsieur le Ministre de la santé et de l'accès aux soins sont aussi les nôtres. Nous apporterons à monsieur le ministre nos contributions et notre collaboration.

À ceci, s'ajouteront les travaux de collaboration avec l'ANAP dans le cadre du défi de l'intelligence artificielle qui est lancé, ainsi que la construction de People 4 Health sous la conduite de la MNH où aura lieu avec l'ADRHESS la reprise des matinales les 26 et 27 mars 2025 prochain, la participation aux journées annuelles des cadres en lien avec la FHF, puis Santexpo et la perspective des Journées nationales d'étude les 8, 9 et 10 octobre 2025 prochain à Dijon. D'ores et déjà, nous envisageons de solliciter une rencontre avec monsieur le ministre de la santé et de l'accès aux soins en collaboration avec l'ANCIM...

La dynamique est présente, l'AFDS s'appuie sur le collectif des directeurs des soins de plus en plus nombreux à lui faire confiance. Le conseil d'administration et moi-même vous remercions de votre confiance, vous pouvez compter sur notre engagement à vous représenter tous en 2025.

La présidente, **Laurence LAIGNEL**

**16 ET 17 SEPTEMBRE - RENCONTRES ANNUELLES DES CADRES**

[Barbara ROBERT]

La 11^e édition des Rencontres annuelles des cadres a eu lieu les 16 et 17 septembre 2024 à l'université Paris Sorbonne sous le thème : « *Le rôle et la place de l'encadrement dans le système de santé de demain* ».

Le matin a été consacré aux conférences et l'après-midi aux ateliers auxquels Barbara ROBERT a contribué en tant que coordinatrice. Laurence LAIGNEL est intervenue lors d'une conférence aux côtés de Sandrine WILLIAUME, sur le thème « *Parcours de cadre : comment redonner envie ?* ».

L'AFDS est partenaire de la FHF des Rencontre Annuelles, l'AFDS a tenu un stand durant ces deux jours de rencontre des cadres. Une opportunité pour leur présenter le métier de directeur des soins.

Merci à Barbara ROBERT qui fait partie du comité scientifique de ces journées.

**26 SEPTEMBRE - RENDEZ-VOUS AVEC AURÉLIEN PIERRE – ANAP****Présentation du programme de travail de l'ANAP :**

- **Audit à 360** : 34 établissements accompagnés ou en cours d'accompagnement à ce jour. Premiers constats : une absence fréquente de politique claire et formalisée sur la gestion des remplacements, avec des conséquences sur la gestion des ressources humaines. Des leviers d'optimisation sont proposés aux établissements.

- **Service et management** : retour positif sur le contenu du mode d'emploi de l'ANAP pour construire les maquettes

- **Attractivité et fidélisation** : avancée des travaux, plusieurs productions en cours de finalisation ; des fiches pratiques sur la semaine à 4 jours ont été réalisées en prenant en compte les particularités du secteur public. Un webinar sur l'attractivité et la fidélisation a rassemblé environ 620 inscrits. Un concours sur l'automatisation des plannings est prévu en janvier 2025.

- **Panorama des nouveaux métiers** : construction de fiches métiers. Les fiches seront disponibles sur une plateforme interactive. La DGOS est particulièrement intéressée par ces fiches métiers.

- **Outils la GEPP** : l'ANAP a fourni une série de fiches pratiques et d'outils pour outiller la GEPP, afin de répondre à un manque dans les outils disponibles jusqu'à présent. Elles ont été mises en ligne le 24 septembre.

- **Temps de travail des MERM** : un groupe de travail a été mis en place, composé de plusieurs établissements, pour réfléchir aux contraintes spécifiques des manipulateurs radio.

- **Absentéisme** : un groupe de travail est en cours pour cadrer une stratégie de gestion de l'absentéisme, en partenariat avec plusieurs établissements. L'objectif est de formaliser des principes pour la gestion de l'absentéisme à l'échelle de l'établissement en définissant des plans d'action.

**1^{er} OCTOBRE - RENCONTRES RH DE LA SANTÉ**

[Laurence LAIGNEL et Aurélien CADART]

Les rencontres RH de la Santé ont eu lieu au Centre de congrès, Cité mondiale à Bordeaux les 30 septembre et 1er octobre sur le thème : « *Actualités et perspectives RH : quel acte 2 pour la transformation de la fonction publique ?* ».

À cette occasion, Laurence LAIGNEL a été invitée à participer à un atelier aux côtés de Michèle APPELSHAEUSER, présidente du CEFIEC, sur le thème : « *Retour d'expérience sur les nouvelles modalités de recrutement et d'attractivité* ».

Merci à Aurélien CADART qui fait partie du comité scientifique de ces rencontres.

2 OCTOBRE – RÉUNION UNIVERSITARISATION

[Catherine DIDIER]

Christine AMMIRATI n'a pas d'horizon de diffusion des textes règlementaires, dans l'attente de la constitution des cabinets ministériels. Les travaux se poursuivent dans l'attente du PLFSS.

Deux points sont en souffrance à ce jour, d'une part, le point juridique en attente d'une réponse éclairée par les cabinets des conséquences de la diplomation par la présidence universitaire et d'autre part, le point financier avec les conséquences financières du point juridique toujours à l'étude.

Le groupe de travail sur l'unité d'enseignement recherche a quasi terminé ses recommandations pour le grade L. Il va s'atteler au grade M.

La quasi-totalité de la réunion a porté sur le renforcement de la simulation dans les prochains référentiels. Une visio a été réalisée avec Isabelle LEDOU, professeure en sciences IDE à Sherbrooke (Quebec) qui a témoigné de ce déploiement depuis 2020. Christine AMMIRATI préconise d'actualiser l'état des lieux des équipements et RH dans les instituts. Le dernier recensement remonte à 2022 et seuls 30 % des instituts y avaient répondu, selon le CEFIEC. Un groupe de travail dédié à la simulation sera constitué.

4 OCTOBRE – RÉUNION DES ADHÉRENTS AFDS D'ÎLE-DE-FRANCE

[Laurence LAIGNEL]

Les adhérents AFDS de la Région Île-de-France se sont retrouvés à Port-Royal AP-HP le 4 octobre. L'occasion de partager de belles perspectives de travail et de réflexions. Les délégués, Patrick JAVEL, Patrick LABOUROT et Christine SCHLOSSER reconstituent le groupe des adhérents AFDS d'Île-de-France. La perspective des JNE à Paris est une source de regroupement des directeurs des soins d'Île-de-France.



11 OCTOBRE - COMITÉ DE PILOTAGE NATIONAL SUR LA SÉCURITÉ DES PATIENTS ET DES RÉSIDENTS

[Aurélien CADART]

L'objectif de ce copil était de faire un bilan à mi-parcours de la feuille de route « améliorer la sécurité des patients et des résidents ». Les actions menées, priorités 2025 par axe et objectif et les nouvelles propositions ont été abordées ainsi que les étapes à venir.

Pour tout complément d'information, nous vous invitons à vous rendre sur le site du ministère où vous trouverez le bilan de mi-parcours en cliquant ci-dessous :

CONSULTER
LE DOCUMENT



Le groupe de travail de l'AFDS est pilote de l'axe 1 sur le travail en équipe avec la HAS, il participe également aux différents autres groupes.

CRAPS

15 OCTOBRE - LES DÎNERS DU CRAPS CERCLE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE SUR LA PROTECTION SOCIALE

[Barbara ROBERT]

Barbara ROBERT était à un dîner-débat sur le sujet : « *Comment garantir la qualité et la sécurité des soins dans l'intérêt des patients?* ». Elle a rencontré la présidente de l'Ordre IDE, Sylvaine MAZIERE-TAURAN, Benoît FRASLIN de la MNH, le président des PCME de CH Docteur Thierry GODEAU, le directeur général de Vivalto Emmanuel DE GUESSEN, ainsi que Lionel COLLET, président de la Haute Autorité de Santé qui remercie les contributeurs de l'AFDS. Ces dîners-débats sont mensuels, le prochain aura lieu le 4 décembre 2024.

Merci à la MNH et à Gauthier MARTINEZ de nous ouvrir les portes du CRAPS.

EXPERTISE FRANCE

24 OCTOBRE - RDV AVEC EXPERTISE FRANCE

Rencontre avec Lorène FLORENTIN, coordinatrice d'unité en appui au secteur de la santé, direction Pays Guinée à Expertise France. L'objectif de ce rendez-vous était d'établir une collaboration dans le cadre du programme PASSGUI (Projet d'articulation et de construction des équipes paramédicales en Guinée) et de commencer à évoquer les modalités de mise en œuvre. Les échanges ont menés sur des possibilités de collaboration sur plusieurs activités telles que l'accompagnement des réformes en cours, le parcours/carrière GPEC, l'actualisation des cadres organiques/des organigrammes, l'actualisation et le suivi du PNRHS, le plan de recrutement, le plan national de formation initiale et continue, l'expérience en structuration de formation, le système d'accréditation des écoles de santé. Toutes ces thématiques intègrent le projet PASSGUI.

La prochaine étape consiste à affiner le partenariat avec des propositions plus concrètes d'ici quelques semaines.



MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DE L'ACCÈS AUX SOINS

Liberté
Égalité
Fraternité

7 NOVEMBRE – AUDIENCE AU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DE L'ACCÈS AUX SOINS

[Laurence LAIGNEL et Sylvain BOUSSEMAERE]

Laurence LAIGNEL et Sylvain BOUSSEMAERE ont eu rendez-vous au ministère de la santé et de l'accès aux soins le jeudi 7 novembre 2024 avec Martin TRELCAT, directeur de cabinet adjoint de la ministre de la santé et de l'accès aux soins, ainsi que Sandrine WILLIAUME, conseillère sociale, attractivité et ressources Humaines en santé auprès de Geneviève DARRIEUSSECQ.

3 Points spécifiques ressortent de cette rencontre :

1. Le réajustement nécessaire de l'adéquation entre la ligne statutaire de la classe exceptionnelle et la grille indiciaire des postes fonctionnels.
2. Le projet de loi sur les ratios dans les services de soins est un enjeu de mobilisation pour nous tous. Nous mobiliser auprès des parlementaires en expliquant les enjeux et les risques est indispensable.
3. Madame la ministre demande à l'AFDS de formaliser une contribution sur la prospective du management du soin de GHT avec la place des directeurs des soins.



7 ET 8 NOVEMBRE – JOURNÉE IPA

[Bernard DORLAND]

Bernard DORLAND a représenté l'AFDS à un atelier lors des JNIPA. Cet atelier a permis d'aborder les positions et les interrogations communes de plusieurs associations professionnelles concernant l'amélioration de l'implantation des IPA dans les structures de soins. Les discussions se sont organisées autour de la contribution commune des 5 associations co-rédactrices : AFDS, ANCIM, ADRHESS, ADH, ANFIPA.

La modération sous la forme d'une table ronde a été animée par Ludivine Videloup et la conférence a regroupé plus de 80 participants. Après une présentation de l'état des lieux et défis en lien avec l'implantation des IPA par Ludivine Videloup, la table ronde s'est organisée autour de 3 principaux points : la stratégie de soutien institutionnel et d'engagement des décideurs acteurs hospitaliers a été abordée de manière croisée par Pascal Forcioli (ADH) et Bernard Dorland (AFDS). Le suivi de l'activité et la valorisation des contributions des IPA ont été présentées par Karine Wach et Alexandra Tony (ANCIM), Katie Galois et Ludivine Videloup (ANFIPA). Les perspectives et améliorations futures ont été évoquées collégialement.



JOURNÉES NATIONALES D'ÉTUDE DE 'AFDS

Nous tenons à remercier l'ensemble des participants, exposants, intervenants, partenaires, adhérents et non-adhérents, et à tout le personnel présent au Centre des Congrès de Nantes qui ont contribué à la réussite de ces journées.

Un dossier sur les journées d'étude va être créé prochainement et paraîtra dans la revue Soins Cadres.



25 NOVEMBRE - CONGRÈS DE L'ANCIM

[Maria KAELBEL]

Merci à Maria KAELBEL qui a représenté l'AFDS au Congrès de l'ANCIM à Marseille. 700 participants, des thématiques d'actualités autour de l'évolution du management avec des nouveaux outils, dont l'intelligence artificielle, l'accompagnement et l'évolution des compétences, des ateliers sur le mentorat, la temporalité, la valorisation des tâches invisibles, des conférences sur l'intergénérationnel, le management, un focus sur la fonction cadre... Ces 2 jours sont une source d'enrichissement, d'apprentissage et d'échanges constructifs pour les congressistes.



Photo de gauche à droite : Dominique COMBARNOUS – présidente de l'ANCIM ; Maria KAELBEL – déléguée régionale AFDS PACA-Corse – Philippe CHARPENTIER – sous-directeur ressources humaines à la DGOS.



06 DÉCEMBRE - RENDEZ-VOUS AVEC LE CNG

Temps de travail partagé avec Philippe TOUZY, chef du département autorisations d'exercice, concours et coaching au CNG et Marie-Noëlle GERAIN-BREUZARD, directrice générale du CNG ainsi que des membres du bureau de l'AFDS.

Un échange qui a permis de construire une demande qui s'appuie sur les travaux et une contribution de l'AFDS pour que l'association puisse proposer des membres du jury au concours d'accès aux études de directeurs des soins à l'EHESP.


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

 Liberté
Égalité
Fraternité

10 DÉCEMBRE - GROUPE DE TRAVAIL COMITÉ DE SUIVI PPH

[Christine GIRAULT]

La présentation de dossier VAE ancien référentiel s'éteint au 31/12/24. Pour autant, la volonté de la DGOS est de permettre la poursuite d'accès au DEPPH de ces candidats. Dans la mesure où le DEPPH reste à délivrance des DREETS, la DGOS nous informe que les CFPPH vont avoir un rôle de validation des acquis via des actions de FC et les DREETS resteront certificateurs. Pour permettre la mise en œuvre de cette nouvelle mission des CFPPH, des textes réglementaires vont être publiés au cours du 1^{er} semestre 2025 a priori.

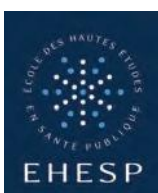
Il s'agit d'une bonne nouvelle qui vient reconnaître et valoriser les compétences des CFPPH et les asseoir un peu mieux dans les collaborations avec l'université et particulièrement les UFR de pharmacie ; cela nous donne un levier supplémentaire de co-construction avec l'université. La DGOS a d'ores et déjà prévu l'intégration des universitaires dans la composition de la commission de validation qui sera créée au niveau des CFPPH (une commission qui s'apparentera au CAC des IFSI) ; bien évidemment, la question de la présidence se pose et a été posée ; la DGOS n'a pas tranché entre une présidence assurée par le directeur du CFPPH ou par un universitaire.

Le travail va se poursuivre entre DGOS et DREETS prochainement et retour vers les CFPPH pour propositions des outils.


10 DÉCEMBRE - RENDEZ-VOUS À L'ASSEMBLÉE NATIONALE AVEC YANNICK NEUDER, RAPPORTEUR GÉNÉRAL DE LA COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES

L'AFDS a rencontré le rapporteur général de la commission des affaires sociales et affirme son rôle et ses idées sur les questions qui préoccupent les DS des établissements de santé comme des instituts de formation. Des thématiques importantes ont été évoquées comme l'attractivité, la fidélisation, la formation des professionnels de santé, dont les compétences infirmières, la sécurité des organisations des soins ainsi qu'un échange fourni sur la proposition de loi sur les ratios soignants. L'AFDS souhaite participer à l'amélioration des conditions de travail des soignants paramédicaux tout en prenant en compte tous les enjeux de l'organisation des soins. Ceux-ci s'appuient sur la spécificité de chaque établissement (disciplines, architectures, organisation logistique, enjeux populationnels...) sur la possibilité de recruter des compétences adaptées aux besoins en soins des patients, sur la permanence des soins à maintenir, sur les parcours professionnalisants... Des travaux restent à conduire si la loi devait être adoptée.

Des thématiques importantes ont été évoquées comme l'attractivité, la fidélisation, la formation des professionnels de santé, dont les compétences infirmières, la sécurité des organisations des soins ainsi qu'un échange fourni sur la proposition de loi sur les ratios soignants. L'AFDS souhaite participer à l'amélioration des conditions de travail des soignants paramédicaux tout en prenant en compte tous les enjeux de l'organisation des soins. Ceux-ci s'appuient sur la spécificité de chaque établissement (disciplines, architectures, organisation logistique, enjeux populationnels...) sur la possibilité de recruter des compétences adaptées aux besoins en soins des patients, sur la permanence des soins à maintenir, sur les parcours professionnalisants... Des travaux restent à conduire si la loi devait être adoptée.


12 DÉCEMBRE - RENDEZ-VOUS À L'EHESP AVEC LES ÉLÈVES DIRECTEURS DES SOINS

L'AFDS a rencontré la promotion des directeurs des soins sortants. Moment d'échanges constructif avec des perspectives très positives. Nous tenons à remercier nos collègues pour ce moment de partage et de co-construction. Certaines actions vont être améliorées. L'AFDS rencontrera la nouvelle promotion des élèves directeurs des soins en février plutôt qu'au mois de janvier et revenir avant le départ en poste pour faire le lien sur les prises de fonctions et les délégués de région. Un temps d'échange sera organisé avec les délégués au moment où les EDS seront en recherche d'affectation. Ces échanges ont pour objectif de mieux préparer leur entretien avec le chef d'établissement où ils postulent. En connaissant mieux le territoire, les EDS se sentiront plus en confiance, ils aimeraient bénéficier de l'expérience, des conseils des DS qui ont vécus ces entretiens. Ce travail se ferait en collectif, en complément du tutorat de positionnement.

Un autre objectif est de poursuivre l'accompagnement de la mission pour les Journées d'étude de manière plus rapprochée. D'autre part, l'AFDS et la MNH vont réfléchir à une autre manière de répondre aux trophées AFDSxMNH des Journées d'étude. L'ensemble des éléments est repris par la directrice de filière Valérie BOUGEARD pour la nouvelle année 2025-2026.

Un autre objectif est de poursuivre l'accompagnement de la mission pour les Journées d'étude de manière plus rapprochée. D'autre part, l'AFDS et la MNH vont réfléchir à une autre manière de répondre aux trophées AFDSxMNH des Journées d'étude. L'ensemble des éléments est repris par la directrice de filière Valérie BOUGEARD pour la nouvelle année 2025-2026.

AGENDA

DIJON 2025

23^{es} JOURNÉES NATIONALES D'ÉTUDE DES DIRECTEURS DES SOINS

8-9-10 octobre - Parc des Congrès de Dijon

DONNER DU TEMPS AU TEMPS

LA CLÉ DE LA STRATÉGIE MANAGÉRIALE DURABLE



Interview de **Vincent PRÉVOTEAU**, président de l'Association des Directrices et Directeurs d'Hôpital



Je suis directeur d'hôpital, métier que j'ai fait par choix et par vocation, puisque j'ai dû connaître l'hôpital il y a plus de 30 ans. J'ai alors été profondément marqué par les femmes et les hommes qui y œuvrent. Alors en première année à l'Institut d'Études Politiques de Strasbourg, je me suis demandé où je pourrais œuvrer, servir, apporter ma pierre à l'édifice. C'est à ce moment-là que j'ai voulu devenir directeur d'hôpital. J'ai eu le concours quelques années plus tard. Je me suis engagé dans cette voie avec tout d'abord un parcours de directeur adjoint sur plusieurs responsabilités fonctionnelles à Amiens, en CHU puis dans un établissement public de santé mentale ; mais également avec la réalisation de plusieurs intérim. J'ai ensuite pris ma première chefferie d'établissement à Salon-de-Provence. Je dirige actuellement les hôpitaux du Nord Aveyron, depuis un peu plus de sept ans.

Quelle vision avez-vous du métier de directeur des soins ?

Sur les fonctions de directeur adjoint, ou de chef d'établissement, j'ai toujours eu un travail très en lien avec les directions des soins. Aujourd'hui, j'ai toujours ce lien parce que les directrices et directeurs des soins occupent une place centrale dans la gouvernance de la communauté soignante. C'est le propre du fonctionnement de la mosaïque hospitalière, dont la richesse repose sur les complémentarités médicales, soignantes et administratives. Nous sommes toutes et tous guidés par un même sens de l'intérêt général, de la place des patients et de l'action collective que nous menons pour le soin.

En tant que chef d'établissement, je suis convaincu – comme je l'ai déjà exprimé, et même écrit – de la place et de l'importance du rôle des directrices et directeurs des soins dans la gouvernance. Leur expertise spécifique, qui irrigue

beaucoup de champs - je pense notamment à la qualité et la sécurité des soins, vient enrichir les décisions en matière de ressources humaines, de choix stratégiques ou encore de déclinaison de projets médico-soignants. On voit bien le lien entre un projet médical et un projet de soins, nous sommes aujourd'hui dans des dynamiques de projets médico-soignants et donc, les directrices et directeurs des soins y occupent une place qui est fondamentale. L'existence de nouveaux métiers, tels que les IPA ou les délégations de tâches, souligne et renforce encore ce rôle.

En termes de projection, notamment au regard du contexte de difficulté de recruter des directeurs des soins par une diminution de personnes dans le corps de métier, quelle est votre vision ?

Au niveau de l'ADH, nous avons souhaité que puisse être approfondi le

fonctionnement des groupements hospitaliers de territoire, via notamment la structuration de maquettes organisationnelles et de directions qui soient communes. Dans cette dynamique, la directrice/le directeur des soins joue un rôle clé, étant nommé(e) pour coordonner les soins dans l'ensemble des établissements d'une direction commune, d'un GHT, et mettre en œuvre les politiques de soins à l'échelle du GHT.

En complément du rôle stratégique, politique et organisationnel assumé par les directrices et directeurs des soins, il est essentiel de reconnaître et de valoriser le rôle des cadres, un principe que l'ADH défend activement. Il en est ainsi pour les cadres supérieurs. Il est également crucial, au sein de la chaîne managériale, de positionner et légitimer clairement chaque acteur, notamment à travers la revalorisation du binôme cadre – chef de service. Il est aussi nécessaire de renforcer la dimension territoriale de l'action

des directrices et directeurs des soins. Dans cette dynamique de territorialisation de l'action, un exemple concret est la pratique avancée infirmière, sur laquelle nos deux associations ont récemment collaborées via la publication de recommandations visant à structurer son intégration dans les projets médico-soignants et les parcours de soins à l'échelle territoriale.

En tant que chef d'établissement, j'ai toujours pu compter, avec une grande satisfaction, sur des directrices et directeurs des soins, experts et compétents. Ces collègues sont membres à part entière de l'équipe de direction. L'action menée s'est toujours appuyée sur l'expertise et l'engagement de directrices/directeurs des soins issus de l'EHESP ou de membres de l'équipe faisant fonction qui ont ensuite rejoint l'EHESP. Cette formation au sein de notre école est fondamentale. Cette filière, alliant reconnaissance de l'expertise et solide formation, permet de capitaliser l'expérience acquise et les responsabilités assurées dans la filière soignante et d'enrichir les équipes de direction de collaborateurs hautement qualifiés.

C'est aussi un rôle du directeur d'établissement d'identifier ces potentiels, de les accompagner comme on le fait avec nos cadres ou nos cadres supérieurs par exemple...

Il est crucial de valoriser les compétences de chaque membre d'une équipe de direction, d'identifier les axes de progression et de cerner les enjeux professionnels. Faire éclore les talents, les accompagner et structurer les parcours de carrière, fait partie intégrante du rôle et du devoir d'un chef d'établissement.

Vous parlez de gouvernance, pour parler de gouvernance et du rôle avec le président de CME, comment vous le voyez ? Est-ce qu'il y a des choses de mises en place notamment des commissions un peu communes, quelles idées vous aviez autour de cela ?

Ce qui est essentiel, comme nous l'avons souligné et écrit, c'est de garantir une gouvernance équilibrée, où chaque acteur trouve sa place et son rôle. Cela

inclut inéluctablement la communauté médicale, avec la présidence de la CME et son rôle essentiel, et l'expertise de la partie soignante, qui vient la compléter. La gouvernance médicale est fondamentale. Dans les CHU, il convient également de souligner l'importance essentielle du rôle et des liens avec les doyens. Il est important de conjuguer nos apports qui sont tous tournés vers un but commun et intangible. Le patient et la santé. Vers l'excellence.

L'organisation doit s'adapter à la taille et aux particularités de chaque établissement. Cela concerne notamment les maquettes et le rôle des pôles, qui doivent être en adéquation avec les spécificités de chaque structure. En termes d'organisation commune, on peut par exemple, au niveau institutionnel, envisager la mise en place d'assemblées médico-soignantes pour renforcer la conjugaison des apports. Le fonctionnement des pôles doit être nourri de ces compétences. C'est aussi le cas du fonctionnement du directoire. Cette mobilisation de l'ensemble des acteurs est cruciale, car chaque maillon, y compris les cadres administratifs, joue un rôle fondamental dans la chaîne du fonctionnement institutionnel.

Il est essentiel de garantir une gouvernance équilibrée à l'hôpital, qui valorise et respecte le rôle et la place de chacune et chacun, mais qui fait aussi appel à la responsabilité de chacune et chacun dans l'exercice de ses missions et de ses fonctions.

La coopération entre l'ADH et l'AFDS, vous disiez juste avant, il y a eu un travail sur les IPA qui est sorti, qui est le début du sujet parce qu'il est assez vaste et devrait être travaillé. Qu'est-ce que vous reprenez de la coopération actuelle et qu'est-ce que vous en attendez à terme ?

Je suis très heureux, nous sommes très heureux de travailler en lien avec l'AFDS. Cette coopération, que l'on a pu mettre en œuvre et renforcer progressivement avec Laurence LAIGNEL, votre présidente, repose sur une volonté commune de travailler sur des thématiques partagées, telles que la gouvernance ou les IPA. Ces sujets doivent concerner nos champs d'action respectifs. Nous ne nous immisçons pas dans des questions propres aux directrices et directeurs des soins, mais lorsque des sujets touchent à la fois les compétences, les organisations territoriales et le fonctionnement des établissements, ils appellent naturellement à une collaboration. C'est ce que nous avons réalisé en travaillant ensemble sur la gouvernance et les IPA.

L'ADH a pleinement validé cette démarche de travail conjoint, afin de mettre en synergie nos positions et de défendre nos valeurs communes : le service public et la prise en charge des patients. Comme le disait Saint-Exupéry : « Si tu diffères de moi, (...), loin de me léser, tu m'enrichis. ». Nos compétences et champs d'action respectifs, enrichissent la mosaïque hospitalière de leurs spécificités, et se révèlent profondément complémentaires, dans l'intérêt des patients. Ce partenariat solide entre l'ADH et l'AFDS en est une belle illustration. Et il convient de le nourrir.

Pour conclure...

Il est essentiel de garantir une gouvernance équilibrée à l'hôpital, qui valorise et respecte le rôle et la place de chacune et chacun, mais qui fait aussi appel à la responsabilité de chacune et chacun dans l'exercice de ses missions et de ses fonctions. C'est là la force de la co-construction. C'est ce qui permet de co-construire dans le respect et dans le souci du patient, et en tenant compte des spécificités des établissements et des territoires. La dynamique de collaboration interne à l'hôpital doit aussi s'exporter hors de ses murs, et favoriser la co-construction avec la médecine de ville, avec les CPTS. La construction des parcours de santé doit s'inscrire pleinement dans un cadre de respect mutuel, en créant une véritable synergie s'appuyant sur l'énergie et les compétences de chacun des acteurs.