



ÉDITORIAL



L'année 2024 est engagée avec un dynamisme et une implication forte des membres du conseil d'administration et des adhérents. Nous vous en remercions infiniment et chaleureusement, car sans cette implication, nous ne saurions pas répondre à l'ensemble des sollicitations qui arrivent jusqu'à nous.

À l'issue du remaniement ministériel, le bureau a souhaité rencontrer les nouveaux ministres pour présenter l'association, les engagements et les travaux en cours. La rencontre avec **Yann BUBIEN**, directeur de cabinet adjoint de Madame la ministre du travail, de la santé et des solidarités, a été l'occasion de découvrir un véritable soutien pour les directeurs des soins. De même, l'échange avec **Nadège GRATALOUP**, conseillère en charge des établissements de santé, des ressources humaines et des relations sociales au cabinet de Monsieur le ministre délégué à la santé et à la prévention, a permis de mettre en place un lien de construction et d'échange porteur pour l'avenir.

La visite de Monsieur le ministre de la transformation et de la fonction publiques **Stanislas GUÉRINI** au stand de l'ADH à SantExpo (**Vincent PREVOTEAU**, président d'ADH m'ayant conviée à ses côtés) avec le soutien de **Charlotte CARDIN-TAILLIA**, conseillère fonction publique hospitalière, égalité hommes-femmes et diversité dans la fonction publique, a permis un moment de dialogue, d'écoute et d'engagements vers des perspectives constructives d'évolution pour les directeurs et directrices des soins.

Vous retrouverez au travers de la lecture de cette Newsletter toutes les actions, les participations aux groupes de travail nationaux ou en interne qui ont jalonné ces 2 mois et demi.

La dynamique de l'AFDS vise à être présente au cœur des actualités de santé et à tisser des liens politiques, professionnels et participatifs dans les dossiers aux enjeux majeurs qui touchent l'offre de soins, l'organisation des soins, l'accompagnement et le management des compétences des professionnels paramédicaux en exercice ou en devenir.

C'est tout cela que vous retrouverez au travers de la 3^e Newsletter de 2024.

Avant de vous laisser parcourir et prendre connaissance des résumés qui suivent, c'est le moment de vous informer que la plateforme d'inscription des journées d'études 2024 est ouverte. Les 13, 14 et 15 novembre 2024 à Nantes, un programme riche autour du défi du management aujourd'hui et demain, vous permettra de prendre un temps de distance, de réflexion, d'apprentissage... De la gouvernance à l'innovation, en passant par le management des organisations ou de la formation, ce moment annuel de réflexivité rencontres et retrouvailles vous attend.

Bonne lecture

La présidente, **Laurence LAIGNEL**



afds NANTES 2024 **22^{es} JOURNÉES NATIONALES D'ÉTUDE DES DIRECTEURS DES SOINS**

La plateforme d'inscription <https://www.espace-e.com/afds> est ouverte

Managers explorateurs et défis en santé
Une aventure humaine

13-14-15 NOVEMBRE 2024 NANTES CITÉ DES CONGRÈS

TÉLÉCHARGER
LE PROGRAMME



Les Assises
Nationales
des
**SOINS EN
EHPAD**

19
20
1900
Soins de
l'Avignon
1900

19 MARS

ASSISES NATIONALES DES SOINS EN EHPAD

[Laurence LAIGNEL]

Dominique COMBARNOUS, présidente de l'ANCIM et Laurence LAIGNEL, présidente de l'AFDS sont invitées à participer ensemble à une table ronde autour des responsabilités managériales en EHPAD.

Grâce à un amendement porté par la députée **Anissa KHEDER** et de l'ANCIM, l'article qui préconise que les médecins coordonnateurs sont responsables de l'organisation et du management des personnels paramédicaux est amendé.

L'AFDS et l'ANCIM avaient réagi ensemble dans un communiqué sur cet article de la loi en inadéquation avec la ligne managériale paramédicale et avec la réalité du quotidien en EHPAD. C'est dans ce cadre qu'elles ont participé à la table ronde. Les médecins coordonnateurs présents ont affirmé leur incompréhension de ce pan de la loi. Ce n'était pas non plus une attente de leur part.



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL
DE LA SANTÉ
ET DES SOLIDARITÉS**

Liberté
Égalité
Fraternité

21 MARS – RENDEZ-VOUS AVEC YANN

BUBIEN, DIRECTEUR ADJOINT DU CABINET DE CATHERINE VAUTRIN AU MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS

[Patrick LABOUROT]

Yann BUBIEN, ancien DG au CHU d'Angers et du CHU de Bordeaux, est aujourd'hui en exercice aux côtés de Catherine VAUTRIN.

Les sujets qui ont été abordés lors de ce rendez-vous : les missions de l'AFDS, les différentes rencontres que l'AFDS a déjà eues auparavant, le soutien du rôle des directeurs des soins dans la gouvernance d'établissements (les directeurs des soins font partie du corps de direction), le régime indemnitaire de la réforme des hauts fonctionnaires : défendre les périmètres et compétences des directeurs des soins (intérim de direction d'établissements/plusieurs établissements).

Yann BUBIEN s'est engagé à parler du rôle des directeurs des soins dans la gouvernance d'établissements à Stanislas GUERINI.

Yann BUBIEN est extrêmement intéressé par les expériences en lien avec l'élargissement des compétences des paramédicaux et plus particulièrement des développements de compétences des IDE.

Question posée par l'AFDS : *quels sont les sujets à enjeux dans lesquels l'AFDS pourrait s'inscrire pour le ministère ?*

- Délégation de compétences (champs de compétences qui évoluent)
- Territoires de santé (chefs de services de territoires en incluant les structures privées)

Monsieur BUBIEN prend en compte le besoin de visibilité des directeurs des soins (qui pour lui n'est pas un sujet), le directeur des soins fait partie de la direction de l'établissement et est porteur du management de la politique des soins.

Les membres de l'AFDS qui étaient présents ont également pu échanger sur le discours de l'ONI et son souhait que la ligne managériale paramédicale en management ou en formation s'inscrive à l'ordre. L'AFDS défend son point de vue que n'étant pas dans l'exercice du soin direct, cela n'a pas de sens ni pour les formateurs, ni pour les managers en établissement de santé. Si Patrick CHAMBOREDON reste sur sa position, Yann BUBIEN s'opposera, car il partage le point de vue de l'AFDS.

Monsieur BUBIEN a proposé d'organiser un rendez-vous tous les 2 mois et s'engage à faire venir Philippe CHARPENTIER lors du prochain rendez-vous.

Yann BUBIEN a donné un objectif à l'AFDS : lui faire parvenir une contribution, faire remonter les expérimentations et réflexions en territoire. L'AFDS doit être force de proposition pour structurer l'organisation du territoire. Monsieur BUBIEN est intéressé par des retours d'expérimentations. Pour lui, c'est l'avenir de l'organisation des prises en charge et les pratiques seront exercées sur le territoire. Le directeur des soins a une place indéniable selon lui.

19 MARS – SÉMINAIRE

RECHERCHE SUR LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS EN SANTÉ

Le séminaire a eu lieu au ministère du travail, de la santé et des solidarités.

Etat d'avancement des recherches sur la santé des professionnels de santé à la



suite de l'AMI : la santé des femmes et grossesses / Addictions et parcours professionnels / Cancer, incidence

et prévalence.

Présentation de 2 nouveaux projets de recherche : déterminer l'impact économique de la mauvaise santé des professionnels de santé / Analyse des mémoires du DIU soigner les soignants.

Présentation des données disponibles et travaux en cours dans les agences et institutions (DREES / SPF / ANAP / HAS / CNAM / EHESP / IRSN).

22 MARS – POINT MENSUEL FHF AVEC HÉLÈNE GENDREAU ET RODOLPHE SOULIE

[Laurence LAIGNEL]



Échange sur
l'organisation
de SantExpo,

la préparation des 100 ans de la FHF et sur l'avancée des travaux universitarisation.

22 MARS – RÉUNION GROUPE DE TRAVAIL FHF

[Laurence LAIGNEL]



Évolution des métiers et compétences (100 ans de la FHF)

L'AFDS a participé à un groupe de travail sur l'évolution des métiers et des compétences, dont la contribution vient alimenter le livre blanc de la FHF qui sera remis aux ministres à l'issue de l'inauguration de SantExpo.



La troisième réunion du COSUI Infirmier s'est tenue au ministère de la Santé. Ce fut l'occasion de faire un retour sur l'état d'avancement des travaux de groupes thématiques d'une part, et d'autre part de mettre en évidence des points de vigilance à intégrer dans la poursuite de la réflexion.

3 groupes de travail sont d'ores et déjà actifs :

- Le groupe de travail *ingénierie pédagogique* : élaboration du nouveau référentiel de formation, production de contenus « socles » 6 réunions entre novembre 2023 et mars 2024
- Le groupe thématique *admission et dispenses* : production de contenus spécifiques 2 réunions entre janvier et février 2024
- Le groupe thématique *stages* : production de contenus spécifiques, 2 réunions entre février et mars 2024

Plusieurs groupes thématiques restent à lancer sur l'apprentissage, l'employabilité, la formation continue, l'interopérabilité avec les spécialités infirmières, la mesure de la pertinence du nouveau référentiel.

Les points de vigilance à intégrer dans la réflexion : capacité d'accueil en stage, fonction tutorale, coordination territoriale des stages, apprentissages théoriques et cliniques en santé mentale, pédiatrie et soins critiques, nouveaux profils des formateurs/enseignants à anticiper...

La Fondation Université Paris Cité organise tout au long de l'année 2024, des Afterworks consacrés à la « Prévention en Santé ». Ce second Afterwork sous le thème de « *Prévention, prédiction, protection, quand tout peut s'anticiper* » a été intéressant tant sur la qualité des intervenants que sur les échanges autour de l'intelligence artificielle.

La thématique est centrale pour les professionnels de santé avec cette nécessité dès à présent de repenser nos professions avec l'intégration de l'intelligence artificielle dans nos pratiques en (re)donnant une place privilégiée à la relation patient/soignant.

1. Approbation du procès-verbal du CA du 17/01/2024
2. Présentation du bilan et arrêté des comptes 2023
3. Intervention de Pierre-Jean LANCERY, président et Nathalie FOURCADE, secrétaire générale du HCAAM : financement de l'investissement et l'organisation des soins de proximité
4. Intervention du Pr Antoine TESNIERE, Directeur Général de ParisSanté Campus : enjeux du numérique en santé et innovation
5. Présentation des travaux des groupes de travail « *Bâtir la santé de demain* » dans le cadre des 100 ans de la FHF
6. Comité éthique de la FHF : présentation de l'avis « *Placer le patient en situation de consentir aux soins en connaissance de cause* » (Pr GUIDET, Dr Cyril HAZIF-THOMAS et Julia TINLAND)
7. Intervention de Thomas FATÔME, directeur général de la CNAM : amélioration de l'accès aux soins et accompagnement des transformations en santé par l'évolution des modes de financement des acteurs.

Madame GRATALOUP a été très réceptive aux demandes de l'AFDS, elle a une bonne connaissance du métier de directeur des soins, étant une ancienne directrice d'hôpital.

Les points abordés :

- Gouvernance et position du directeur des soins dans l'équipe de direction. Sur ce sujet, elle a invité l'AFDS à revoir le nom de la CSIRMT et la dénomination de CGS. Les directeurs des soins sont des directeurs adjoints, alors il faut l'afficher !
- Le statut des hauts fonctionnaires. L'AFDS partage le même point de vue : pas de combat inutile, mais une valorisation des directeurs des soins par rapport aux responsabilités portées et au périmètre d'intervention.
- Universitarisation : là aussi, l'accent a été mis sur la délégation de compétences, IPA, à l'image de Yann BUBIEN. Elle souhaite la contribution de l'AFDS sur les GHT (le gouvernement y réfléchit en ce moment : faut-il revoir les périmètres?), les délégations de compétences et IPA, apprentissage et quota de places dans les IFPS... Elle souhaite un nouvel échange fin mai en visioconférence pour échanger sur les points cités ci-dessus.

Madame GRATALOUP semble aussi d'accord sur le principe de révision du statut particulier des directeurs des soins afin de tenir compte de l'évolution de leurs responsabilités et semble avoir entendu leur souhait d'être revalorisés à la hauteur de leur exercice professionnel.



8 AVRIL – INAUGURATION DE L'EXPOSITION FHF 100 ANS AU CŒUR DE LA SANTÉ

[Aurélien CADART]

Une expérience immersive, sensorielle et narrative qui permet de prendre conscience de la place essentielle des hôpitaux publics et des structures médico-sociales publiques dans notre société. Karima CHARNI et Nikos ALIAGAS ont prêté leur voix à cette exposition réalisée par TF1 Factory.

Le président de la cité des sciences Bruno MAQUART a fait un discours, suivi de Catherine VAUTRIN, ministre du travail, de la santé et des solidarités, puis de Frédéric VALLETOUX, ministre délégué en charge de la santé et de la prévention insistant sur l'importance de l'hôpital public aujourd'hui et depuis 100 ans. L'exposition a eu lieu du 9 au 15 avril à la Cité des sciences et de l'industrie, mais devrait faire un tour de France.



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Liberté
Égalité
Fraternité

9 AVRIL – RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL – MISSION UNIVERSITARISATION

[Catherine DIDIER]

SYNTHÈSE DU RAPPORT IGAS IGESR « Ressources humaines et statuts des encadrants et enseignants chercheurs dans les formations paramédicales universitarisées »

6 inspecteurs généraux sur cette mission, 3 pour chaque ministère. Très nombreuses auditions. Remettre cette mission en perspective : elle formule des préconisations, reprises en compte, ou pas. Les 2 DRH des 2 ministères sont présents pour cette synthèse.

Le rapport a été remis en juillet 2023 et a été publié ce mois-ci. Plus de 300 personnes ont été auditionnées, dont de nombreux enseignants-chercheurs (EC) en s'attachant surtout à leur parcours.

RÉINGÉNIERIE IFSI

3 COSUI et une dizaine de groupes de travail relatifs à l'ingénierie pédagogique. Les contributions sont toutes lues. L'étape 2 arrive bientôt : le RAC va bientôt être finalisé pour que l'on clôture le référentiel formation. Les transmissions seront faites à chaque groupement IFSI-U ensuite, d'ici la fin de l'été 2024.

Groupe de travail : CADRE CONVENTIONNEL

2 réunions ont eu lieu (mars et avril) : mettre en place une convention-cadre pour toutes les formations paramédicales (à partir de la convention IBODE).

Travail sur la gouvernance institutionnelle, les rôles et responsabilités, les instances de chaque structure, le domaine disciplinaire, les circuits financiers (FI, FC, apprentissage), les RH et matériels, les équipements – HCERES et Qualiopi.

Groupe de travail : RECHERCHE : Emmanuel TOUZE

UE intitulée probablement « Démarche scientifique et initiation à la recherche : DESIR »

Le groupe de travail proposera une liste assez précise de connaissances et compétences à acquérir tout en laissant de la liberté. Proposition de 12 ECTS répartis sur les 3 ans, dont 4 pour la synthèse (évaluation finale) non-compensable. Hors anglais.

Groupe de travail : TRANSFORMATION PÉDAGOGIQUE

1. Élaborer des recommandations nationales. Stop au volume horaire attribué de façon prescriptive. Indiquer uniquement un nombre d'ECTS mini-maxi et un nombre limité d'UE. Une fourchette sera proposée. Identifier les compétences génériques (communes à tous les paramédicaux) et les compétences spécifiques métier. Valorisation de l'engagement étudiant, dispositif d'aide à la réussite inclus dans les emplois du temps.

2. Articulation cohérente entre les temps de stage et les calendriers des examens. Donner du temps personnel sur l'emploi du temps, QVE, 30 à 35 heures d'enseignement par semaine, temps d'appropriation compris.

17 AVRIL – 3^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL – RÉFORME DU RÉGIME INDEMNITAIRE HAUTE FONCTION PUBLIQUE

La 1^{ère} réunion a eu lieu le 5 mars et la 2^e réunion le 27 mars. La 4^e réunion a lieu le 29 mai.

Le groupe est composé d'une vingtaine de membres de l'AFDS (Jérôme CHEVILLOTTE ; Myriam PECOUL ; Nathalie GIRAUDET ; Mireille RAVAUX ; Sylvain BOUSSEMAERE ; Valérie BOUGEARD ; Laurence LAIGNEL ; Djémila BOUROUMA ; Celine GUILLAUD ; Aurélie BERNARD ; Martial ROUCOUT ; Sylvie LAVOISEY ; Ludovic LESAGE ; Nathalie GOUTEY ; Nicole DAUVERGNE ; Thérèse TOMA ; Mireille MALAFA-PISSARO ; Magali GIRON ; Christelle VIAN ; Geneviève DELACOURT). L'objectif de ce groupe de travail est la rédaction d'une contribution suite à la commande de Monsieur CHARPENTIER, sous-directeur RH du système de santé à la DGOS, lors du temps de rencontre en janvier 2024. Cette contribution lui sera adressée prochainement.

La refonte du régime indemnitaire de la fonction publique hospitalière s'inscrit dans un mouvement déjà engagé pour la fonction publique d'état et la fonction publique territoriale.

La PFR va laisser place au RIFSEEP, occasion de mettre en avant les expertises des directeurs, directrices de soins, de les valoriser, de valoriser les différents périmètres d'exercices des directeurs des soins.

L'objectif de la contribution est d'apporter une réflexion sur la constitution des groupes de références et un argumentaire de valorisation spécifique en fonction de ces périmètres.

18 AVRIL – COMMISSION PROFESSIONNELLE INTERMINISTÉRIELLE CONSULTATIVE

« COHÉSION SOCIALE ET SANTÉ »

[Aurélien CADART]

La commission professionnelle a présenté son bilan d'activité de l'année 2023 et son programme prévisionnel 2024/2025. Ensuite, le référentiel d'activité professionnelle du BTS diététique a été présenté, suivi du DTS imagerie médicale et radiologie thérapeutique reportée. Puis, a été présenté le meilleur ouvrier de France « Lunetterie » ainsi que la révision mise en blocs du diplôme d'État d'assistant familial. Pour finir, la démarche de définition d'une architecture renouvelée des 13 diplômes d'État du travail social a été présentée.



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
La certification qualité a été délivrée au titre
de la catégorie ACTIONS DE FORMATION

30 AVRIL – RENDEZ-VOUS AVEC MME MEYER ET MME FASQUELLE DÉMARCHE CERTIFICATION QUALIPIOI AFDS

[Aurélien CADART et Laurence LAIGNEL]

Cette réunion a rassemblé des membres du bureau de l'AFDS, **Madame FASQUELLE**, qui travaille au CH Calais avec Aurélien CADART et qui est mise à disposition pour aider l'AFDS dans la démarche de certification Qualiopi ainsi que **Christine MEYER**, directrice des soins retraitée et adhérente AFDS qui accompagne également le projet.

Cette première réunion a permis d'échanger sur le sujet, de fixer les objectifs de certification que l'AFDS souhaite atteindre d'ici la fin de l'année 2024. Une lecture du sommaire du référentiel national Qualiopi a été faite afin de reprendre chaque critère pour relever ceux qui concernent l'AFDS. La prochaine réunion aura lieu le 30 mai.



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION
Liberté
Égalité
Fraternité

14 MAI - RÉUNION MISSION UNIVERSITARISATION

[Catherine DIDIER et Barbara ROBERT]

La réunion a porté exclusivement sur des sujets relatifs aux futures instances qui devront être instaurées dans le cadre de l'universitarisation : un comparatif a été discuté entre les sections d'orientations générales, pédagogiques et disciplinaires des instituts de formation paramédicaux (IFSI essentiellement) et l'existant côté UFR. La place des ARS dans nos instances de gouvernance (maintien ou pas ?) a aussi été très brièvement abordée. Des discussions très techniques et juridiques qui ont uniquement permis de soulever des sujets dont le groupe de travail Gouvernance aura à trancher.

21 AU 23 MAI – SANTEXPO

SantExpo comme chaque année est une occasion pour l'AFDS de rencontrer les collègues qui passent au salon et sur le stand de l'AFDS. La présentation de l'association aux collègues en formation, du métier aux professionnels paramédicaux qui interrogent sur le parcours professionnalisant. C'est aussi l'occasion de temps d'échanges avec nos partenaires, présidents et adhérents d'ADH, de l'ADRHESS, avec nos collègues des organisations syndicales, les présidents de la conférence des DG de CHU, de CH, des présidents de CME etc...

C'est également un lieu privilégié pour échanger avec nos ministres de tutelles lors de notre présence à l'inauguration, aux discours d'ouverture ou au décours de leur présence sur le salon. Il est possible de participer à des agoras, interventions, ateliers sur des thématiques d'actualités. Enfin, c'est un endroit idéal pour rencontrer les entreprises qui développent matériels, logiciels, nouvelles technologies... Et qui sont sur l'exposition.

Nous tenons à remercier les adhérents qui sont venus tenir le stand de l'AFDS : Maria KABELBEL ; Elisabeth RAINVILLE ; Philippe BOUREL ; Barbara ROBERT ; François GIRAUD-ROCHON ; Mylène COULAUD ; Carol GENDRY ; Aurélien CADART ; Denis DIONNET ; Catherine DUREPOIS.



Plusieurs membres de l'AFDS ont participé à des interventions lors de ce salon : ● **Marielle BOISSART** : "Améliorer et préserver la santé des étudiants infirmiers : enjeux et perspectives" ● **Nathalie FREMIN** : "La responsabilité populationnelle en pratique : le chemin d'un patient partenaire dans la RP" ● **Olivia RUFAT** : "Prévenir, soigner, guérir... initiatives et espaces pour prendre soin des soignants" ● **Marielle BOISSART** : "Le mentorat en formation infirmière" ● **Marielle BOISSART** : "La formation initiale et continue des professionnels : un levier favorable pour la santé" ● **Ghislaine PERES-BRAUX** : "Prévenir et guérir : comment assurer la santé des professionnels tout au long de leurs carrières?" ● **Aurélien CADART, Sandrine WILLIAUME** : "Leadership infirmier et santé des infirmiers : regards croisés".



Interview de **Charlotte CARDIN-TAILLIA**, Conseillère Fonction Publique Hospitalière, neutralité, égalité et diversité dans le service public du Ministre de la Transformation et de la Fonction Publiques, Monsieur Stanislas GUERINI

PRÉSENTATION PERSONNELLE/PARCOURS



Je m'appelle **Charlotte CARDIN-TAILLIA**, je suis directrice d'hôpital. Je suis diplômée d'un master affaires publiques filière santé à Sciences Po. Je suis intéressée de longue date par le monde hospitalier et le monde de la santé, c'est donc assez naturellement que j'ai passé le concours de Directrice d'hôpital. À l'issue de cette formation, j'ai pris un premier poste à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris où j'étais à la fois directrice de l'hôpital Corentin Celton à Issy-les-Moulineaux et, en parallèle, directrice des achats et prestations logistiques de 3 hôpitaux de l'AP-HP : l'hôpital Corentin Celton, l'hôpital Vaugirard et l'hôpital européen Georges-Pompidou. À ce poste-là, un peu dual je dirais, j'ai mené plusieurs projets, j'ai notamment été en charge d'un projet pour accompagner la transition de jeunes patients atteints de maladies rares et/ou chroniques vers les soins adultes. J'ai essayé aussi particulièrement à Corentin Celton, d'ouvrir l'hôpital sur la ville en mettant en place, en lien avec la direction des soins, des partenariats avec des professionnels libéraux ; je pense notamment à un partenariat que j'avais établi avec des masseurs-kinésithérapeutes qui venaient utiliser la balnéothérapie de l'hôpital et en échange donnaient de leur temps pour prendre en soin les patients de l'hôpital. C'est un poste sur lequel je suis restée deux ans et demi. En 2019, dans le cadre de la réorganisation de l'AP-HP qui s'est réorganisée en grands groupes hospitalo-universitaires, j'ai pris les fonctions de directrice des ressources humaines de l'hôpital Cochin-Port

Royal, de l'hôpital Hôtel-Dieu et des hôpitaux Broca-La Collégiale, tout en étant directrice des ressources humaines adjointe du groupe hospitalier AP-HP. Centre Université de Paris. À ce poste, j'ai vécu la crise COVID en interne. Toujours avec la direction des soins, j'ai porté de nombreux projets. Nous avons notamment mis en place lors de la crise COVID un projet d'accompagnement des professionnels pour les aider à faire face à la situation et à relâcher la pression. Au départ, on a créé de bric et de broc un dispositif d'accompagnement que l'on a appelé « La Bulle » : il s'agissait d'un lieu hors du soin, hors du temps aussi parce que c'était dans un cloître du XVI^e siècle. Les professionnels qui étaient en première ligne avec les patients COVID pouvaient venir à « La Bulle » pour bénéficier d'une activité sportive comme la boxe, la sophrologie. C'était un prétexte pour qu'ils viennent à la rencontre de professionnels de l'écoute, et qu'ils puissent relâcher la pression. Evidemment ces projets se sont ajoutés à tous les sujets du quotidien du DRH et à la gestion des difficultés de recrutements que vous connaissez bien. Ce poste de DRH, je l'ai exercé jusqu'à l'été 2022, moment auquel j'ai reçu un appel du cabinet de Stanislas GUERINI qui me proposait de le rejoindre. Depuis l'été 2022, je suis au sein de son cabinet, en charge assez logiquement de la fonction publique hospitalière mais aussi des sujets relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la diversité, au logement, à la santé, à la protection des agents publics et également à la neutralité du service public. Sur tous ces sujets, j'ai le plaisir depuis maintenant 2 ans, d'échanger régulièrement avec l'AFDS.

Sur les sujets que vous suivez à l'heure actuelle, l'expérience hospitalière permet de compléter. Qu'est-ce qui peut parfois créer l'écart entre ce que vous rencontrez et ce que vous avez vécu sur le terrain ?

Disons que ce sont des postes très différents ! A l'hôpital, on a rarement le temps de se poser pour lire des notes jusqu'au bout parce que, quand on est directeur des soins ou DRH qui est pour moi, un binôme extrêmement complémentaire, on est le nez dans le guidon en permanence. Au ministère aussi, bien entendu nous avons de nombreuses sollicitations, mais un tel poste permet une prise

de distance, une prise de hauteur, et permet de comprendre davantage les circuits de décisions à l'échelle nationale. C'est vrai que parfois, quand on est dans un établissement et que l'on voit tomber un décret ou une circulaire, on ne comprend pas toujours pourquoi le texte arrive à ce moment-là. Avoir cette expérience un peu « pas de côté » dans un ministère ou une autre administration, que d'ailleurs je conseille assez largement aux professionnels hospitaliers, cela permet aussi de comprendre quelles sont les interactions au niveau territorial, au niveau national, ce qui est je pense, assez complémentaire avec une expérience hospitalière de terrain.

Arrivez-vous avec cette expérience hospitalière à expliquer, à faire évoluer certaines choses ?

Quand je suis arrivée au Cabinet, j'ai été assez surprise par le manque de connaissance des métiers exercés à l'hôpital par certains acteurs de l'État. Directeur d'hôpital, les acteurs voient à peu près ce que c'est mais ne connaissent pas nécessairement la palette des fonctions exercées. Directeur des soins, c'est un métier encore moins connu. L'autre motif d'étonnement, c'était que je pensais que certaines difficultés étaient propres à l'hôpital, en particulier les sujets de recrutements ou de loge-

ments par exemple. En réalité, ce sont des problématiques qui se retrouvent dans les 3 versants de la fonction publique. Ce que je me dis et ce que l'on essaie de porter avec le ministre, c'est l'intérêt de développer les partenariats sur tous ces sujets transverses avec les autres versants. Parce que sur ces sujets, on est plus forts. Agir sur le logement à l'échelle d'un bassin de vie, c'est beaucoup plus porteur plutôt qu'une action isolée de l'hôpital ou de l'EHPAD.

Votre connaissance du métier de directeur des soins, elle est issue de cette expérience-là. Quel regard vous avez sur le métier, la fonction ?

Je ne dis pas cela parce que je parle à l'AFDS, mais je trouve que le rôle de directrice ou directeur des soins est essentiel au sens où dans une équipe de direction. Les directrices et directeurs des soins apportent cette expertise, ce regard métier qui est nécessaire évidemment pour le fonctionnement quotidien des services, mais aussi pour bien dimensionner un projet, et le porter jusqu'au bout. Je pense que, on l'a vu lors des crises, on le voit au quotidien, les directrices et directeurs des soins déploient des trésors de créativité pour faire en sorte qu'il y ait le juste nombre de professionnels au chevet du patient de jour comme de nuit. Je trouve que lorsque dans une équipe de direction, un binôme DRH/Directeur des soins fonctionne en complémentarité, évidemment dans le respect du rôle de chacun, mais avec ce regard extrêmement complémentaire, cela peut vraiment faire des miracles. Et moi, dans mes expériences précédentes, j'ai toujours travaillé de façon vraiment très étroite avec les directeurs des soins et je pense que c'est une grande force dans un collectif d'avoir des profils complémentaires. Par exemple, personnellement dans mes entretiens de recrutement ou malheureusement parfois aussi disciplinaires, je les faisais en duo avec les directeurs des soins qui étaient avec moi dans l'équipe, et je trouve que c'est extrêmement précieux. Donc l'enjeu maintenant, c'est de faire connaître ce métier, votre métier, de faire connaître aussi toutes les compé-

tences que déploient les directrices et directeurs des soins pour donner envie à d'autres de rejoindre cette fonction. Nous sommes pleinement conscients, avec le ministre, des difficultés d'attractivité que connaît le corps et de la nécessité d'apporter des réponses à la fois rapides et ambitieuses en lien avec l'AFDS.

Par rapport à cette attractivité, vous avez quelles idées ? Hors champs de la rémunération, du statutaire...

Avant tout, ce que j'apprécie avec l'AFDS, c'est que l'association n'est pas dans un côté très corporatiste. Evidemment vous portez les sujets qui sont propres à vos corps, on l'observe lors des travaux en cours sur la réforme de la haute fonction publique, vous portez des sujets qui sont légitimes et on va y apporter des réponses : il y a les sujets de formation, les sujets d'accès au corps, il y a des sujets plus de connaissance du corps, de connaissance de l'école, de connaissance de ce métier, de reconnaissance de la place du directeur au sein du collectif de direction et ça, je pense que c'est assez essentiel. Au-delà de ces sujets propres à votre corps, vous vous engagez sur des sujets qui mobilisent tous les collectifs hospitaliers, je pense à la transition écologique par exemple : vous avez été au rendez-vous et vous nous avez fait part de vos contributions. C'est aussi essentiel, c'est-à-dire qu'il y a les sujets de formation socle métier, mais il y a aussi tous les autres sujets qui sont importants et pour lesquels les directeurs des soins on évidemment leur part à prendre. Vous le savez, le ministre Stanislas Guerini porte un projet de loi pour faire évoluer la fonction publique. Aujourd'hui, on ne peut pas se satisfaire des chiffres de candidats au concours qui s'effondrent depuis 10 ans sur les concours de la haute fonction publique, mais aussi sur les concours de la fonction publique en général. Nous croyons beaucoup au fait que nous avons des leviers et que l'on doit résoudre l'écart qu'il y a entre d'une part, entre les attentes des jeunes qui nous disent « je recherche du sens dans mon métier, c'est vraiment ce qui me fait vibrer et c'est ce

qui va faire que je vais me tourner vers un métier », et puis à côté de ça, alors que la fonction publique devrait être le lieu où le sens se développerait, ils se détournent de la fonction publique. Ils s'en détournent parce qu'il y a des conditions de travail qui ne sont pas toujours au rendez-vous ou des outils qui dysfonctionnent. Nous devons résoudre cet écart entre le sens cherché et le sens réel dans les fonctions du quotidien. Pour cela, le ministre porte un projet de loi pour l'efficacité de la fonction publique. L'AFDS est associée pleinement à la concertation, vous nous avez fait déjà des premières contributions très riches que nous sommes en train d'analyser. Et puis, nous avons un prochain rendez-vous avec l'Association courant juin avec le ministre pour pouvoir continuer à travailler ensemble et à entendre la voix des directeurs des soins. Leur expérience nous sera précieuse pour apporter des solutions utiles, parce que l'idée ce n'est pas de porter une loi pour porter une loi, mais c'est bien de faire bouger les choses pour qu'on puisse recruter et fidéliser les professionnels dans nos hôpitaux.

Dans le cadre de cette évolution, il y a aussi toute la ligne hiérarchique qui est portée par les directeurs de soins dont je regardais ce qui est portée en termes de projet de loi, sur notamment la reconnaissance des cadres supérieurs de la fonction publique. Peut-être que l'on n'a pas assez engagé les cadres, les cadres supérieurs de santé et donc à terme, les directeurs des soins dans cette reconnaissance ou cette appartenance à la fonction publique en général... Est-ce que l'idée est de porter l'ensemble cette ligne hiérarchique ou pas ?

Oui tout à fait, on a déjà un enjeu sur les cadres de santé : on a un vrai enjeu à ce qu'ils trouvent bien leur place, on a eu tendance à faire peser beaucoup de choses sur la ligne hiérarchique managériale à l'hôpital sans peut-être les accompagner comme on devait le faire en termes d'évolution de carrière, de rémunération mais aussi de reconnaissance. Nous travaillons sur la refonte du ré-

gime indemnitaire pour toutes et tous dans la fonction publique, et en particulier pour la ligne managériale. Plus globalement dans le cadre de la réforme de la fonction publique, nous souhaitons associer toute la ligne managériale des hôpitaux et des établissements médico-sociaux parce qu'ils sont au quotidien au contact des équipes et donc ils pourront nous dire les priorités... Des cadres de santé ou des directeurs des soins, il n'y en a que dans la fonction publique hospitalière. Comme nous sommes un ministère 3 versants, nous avons un gros travail de pédagogie à poursuivre pour que chacun connaisse le rôle des acteurs de la ligne hiérarchique à l'hôpital et dans les établissements médico-sociaux et que l'on puisse porter des actions qui ne soient pas forcément 3 versants parce que tout ne se décline pas, mais que l'on puisse porter des actions nécessaires pour reconnaître ces fonctions.

C'est peut-être ce lien avec le Ministère de la Santé qui a fait que le versant FPH était moins pris en compte ?

Je ne sais pas parce que pour la fonction publique territoriale, il y a aussi un ministère des collectivités territoriales. C'est peut-être la difficulté du Ministère de la fonction publique et en même temps sa force, parce qu'on est transverse à tous les ministères. Et on travaille de façon très étroite avec le Ministère de la Santé pour porter des mesures adaptées et partagées sur les enjeux qui sont au cœur de la fonction publique hospitalière : il reste des sujets salariaux malgré les apports du Ségur, il y a aussi des enjeux forts sur le management et sur les conditions de travail notamment.

Sur quels sujets pensez-vous que l'AFDS peut apporter des contributions autres que ceux déjà évoqués ?

On a déjà beaucoup parlé du projet de loi, je pense que sur les deux autres champs d'action que le ministre Stanislas Guerini porte pour la fonction publique à savoir d'une part les conditions de travail,

et d'autre part les sujets de management, je pense que l'AFDS a une expertise qui nous serait extrêmement précieuse pour pouvoir avancer sur ces sujets. Par exemple, sur les conditions de travail, nous avons mené une consultation cet été auprès d'agents publics, 110 000 agents publics ont répondu, provenant des 3 versants de la fonction publique, de toutes les catégories A, B et C et de toutes les régions de France. Ce qui ressort, c'est qu'ils nous disent : « *On est attachés au sens de nos missions, on est attachés au statut de la fonction publique, mais par contre on veut que ça bouge, on veut avoir plus de flexibilité par exemple sur nos organisations de travail* ». Et donc, typiquement sur ce sujet de l'organisation du temps de travail, les directeurs des soins disposent d'une grande expertise et peuvent nous dire : « *À l'hôpital, ça c'est possible ou ça ce n'est pas possible* ». Sur les organisations en 12 heures, il faut que l'on s'interroge collectivement : est-ce que cela doit rester un régime dérogatoire ou pas ? Est-ce qu'il faut qu'on le déploie massivement ou pas ? Sur ces sujets-là, les directeurs des soins c'est essentiel pour pouvoir avancer correctement en complémentarité avec les retours que nous font aussi les employeurs, les organisations syndicales... L'idée est de présenter une palette d'outils que l'on proposerait aux établissements, pour qu'ils puissent piocher et ensuite mettre en place les cycles de travail ou les organisations qui sont les plus opérantes par rapport au contexte local. Comme je le disais, nous sommes un ministère transversal, nous sommes aussi un ministère qui est situé au niveau national forcément, et donc nous n'avons pas vocation à dire ce qui doit être fait à l'hôpital de Calais ou à l'hôpital de Menton. Il faut que l'on propose des ou-

Nous souhaitons associer toute la ligne managériale des hôpitaux et des établissements médico-sociaux parce qu'ils sont au quotidien au contact des équipes et qu'ils pourront nous dire les priorités.

tils, c'est le cas avec l'expérimentation de la semaine en 4 jours que nous portons et dont plusieurs établissements de la fonction publique hospitalière se saisissent, mais cela doit se décliner ensuite en local, avec l'appui des collectifs dont font partie les directeurs des soins.

Sur ce sujet-là, l'AFDS travaille aussi avec l'ANAP, est-ce que vous avez une complémentarité avec eux également ?

Oui, typiquement sur l'expérimentation de la semaine en 4 jours, l'ANAP fait partie de notre groupe de travail et d'évaluation. Ce seront eux en particulier qui feront l'évaluation pour ce qui concerne le versant hospitalier. On travaille aussi avec l'ANAP sur la transition écologique, nous sommes très en lien avec l'équipe de l'ANAP qui déploie des outils et une énergie formidables en appui des acteurs hospitaliers !

Est-ce que vous voyez d'autres sujets sur lesquels l'AFDS pourrait travailler ?

Globalement, à mon avis, vous pouvez être associés à absolument tous les sujets de notre feuille de route.

Vous parliez tout à l'heure des sujets comme l'égalité, la diversité, qu'est-ce que cela implique dans les établissements hospitaliers ?

Dès sa prise de fonctions à l'été 2022, le ministre a souhaité s'engager fortement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Il a porté une loi, adoptée l'été dernier, pour faire en sorte que les cibles de féminisation des emplois supérieurs dans les 3 versants de la fonction publique soient plus élevées. En 2012, la loi Sauvadet avait mis en place ce qu'on appelle le dispositif des nominations équilibrées qui prévoyait une cible de 40% de femmes primonommées dans les emplois supérieurs. Le ministre a souhaité dans la loi relever cette cible à 50%, la véritable parité, mais aussi faire en sorte qu'on mesure non seulement les femmes nommées la première fois mais aussi

les femmes effectivement en poste à un moment donné. Il a aussi souhaité créer un index de l'égalité professionnelle dans le secteur public. Cela existait pour le secteur privé, et il n'y avait pas d'équivalent pour la fonction publique. Or, la fonction publique c'est 63% de femmes au niveau des 3 versants et quand on regarde le versant hospitalier, c'est plutôt 80% de femmes avec des populations comme celles des directeurs des soins particulièrement féminisées. Donc, nous nous sommes dit qu'il fallait que l'on aille plus loin. Quand nous avons commencé à aborder ces sujets, certains hospitaliers nous interrogeaient : « pourquoi travailler sur ça ? À l'hôpital il n'y a pas de sujet de féminisation puisqu'il y a beaucoup plus de femmes ». Mais quand on regarde les choses, ce n'est pas vrai, plus on monte dans les strates, moins c'est féminisé et donc nous devons continuer à travailler sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique hospitalière. Il faut que ce soit l'ensemble du management et les plus hauts postes des hôpitaux et des établissements médico-sociaux qui se féminisent, y compris les postes médicaux.

Il faut aussi qu'on arrive à faire en sorte qu'il y ait plus de diversité, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on a un peu de mal à toucher par exemple des jeunes issus de quartiers prioritaires de la ville, on a du mal à leur dire : « Venez dans la fonction publique et regardez c'est possible, c'est possible par exemple de devenir directeur des soins quand on habite à Trappes, c'est possible de devenir directeur d'hôpital quand on vient d'un quartier prioritaire de la ville de Grenoble ». Pour cela, on a mis en place au ministère de la fonction publique les Prépas Talents, il y a des Prépas Talents par exemple adossées à l'EHESP qui permettent un accompagnement en particulier des jeunes boursiers, des personnes demandeurs d'emploi pour les accompagner pendant 1 an, pour les aider à réussir les concours de la

fonction publique. Nous devons déployer et faire connaître ces dispositifs, et puis on doit aussi je pense, faire en sorte de communiquer sur des rôles modèles parce que, quand on échange avec des jeunes, ils disent : « D'accord, vous me dites que c'est possible de devenir magistrat ou de devenir directeur des soins mais en fait, il n'y a aucun directeur des soins qui me ressemble, donc si je ne vois pas de directeur des soins qui me ressemble, je ne vais pas candidater et je ne vais pas me lancer dans cette voie ». On a vraiment cet enjeu de communication : la fonction publique permet, malgré parfois ce que l'on entend, des parcours ascensionnels et je trouve que le parcours de directeur des soins le montre bien. On connaît tous des directeurs des soins qui ont commencé en tant qu'ASH et qui ont passé tous les concours pour arriver à ces fonctions, donc je pense qu'on a tout intérêt à faire connaître ces parcours inspirants. L'AFDS pourrait être un relais pour le faire à nos côtés !

Un élément sur la santé des professionnels, est-ce que vous avez réussi à exploiter des données qui avaient été intégrées à l'enquête qui avait été menée par Madame FIRMIN LE BODO ou pas ?

Oui, nous les avons analysées avec beaucoup d'attention car c'est un travail précieux, de grande qualité. Une de nos priorités à court terme, c'est de pouvoir finaliser le chantier de la protection sociale complémentaire dans la fonction publique. Ce sera un levier important et intéressant pour porter des actions de prévention : les titulaires des marchés seront incités à mettre en place des dispositifs de prévention qui adressent les spécificités de la fonction publique hospitalière. Sans attendre cela, nous avons mis en place des opérations de prévention, de dépistage, des ateliers aussi de prévention, notamment sur l'île de la Réunion, à l'occasion d'une grande opération de dépistage du diabète en no-

vembre à l'attention des agents des 3 versants de la fonction publique. Notre objectif est de pouvoir déployer ce type d'opération largement, pour que la fonction publique devienne un territoire de prévention et aussi un lieu où les problématiques de santé ne sont plus taboues. On entend encore trop souvent des hospitaliers nous confier faire leur chimiothérapie sur la pause parce qu'ils ne veulent pas le dire à leur employeur... Le ministre, l'an dernier avait signé une charte pour lever le tabou du cancer dans la fonction publique. Il faut poursuivre cette démarche pour pouvoir accompagner davantage à la fois les personnes malades, mais aussi les aidants de ces personnes dans la fonction publique.

Sur les sujets de santé et d'accompagnement, il faut également citer le fonds de prévention de l'usure professionnelle, qui avait été voté lors de la loi de la réforme des retraites l'an dernier. Deux experts, Rodolphe SOULIÉ et Sophie LEBRET, avaient été missionnés pour réfléchir au contenu de ce fonds de prévention de l'usure. Nous travaillons pour aboutir dans les prochains mois à la mise en place de ce fonds qui sera très opérationnel et sur lequel pourront s'appuyer les établissements.

Sur la protection sociale, le calendrier fixé va être tenu finalement ?

À ce stade, notre objectif est toujours le 1er janvier 2026, conformément à l'ordonnance de février 2021. Les travaux vont reprendre avec les partenaires sociaux dans les prochaines semaines, sous l'égide de la DGOS. Nous ne souhaitons pas que l'on avance sur ce champ pour la fonction publique de l'Etat et la fonction publique territoriale et que les hospitaliers soient laissés de côté. Le ministre le dit toujours, pour lui il y a 3 versants et il n'y a pas un versant qui doit être laissé, quels que soient les sujets, sur le bas-côté.

Conclusion

Nous sommes ravis de pouvoir échanger et travailler avec l'AFDS. Le ministre est convaincu de tout ce que vous portez, tout ce que vous apportez c'est pour ça qu'il viendra sur votre stand demain lors de sa visite à SantExpo.