



TROPHÉES DIRECTEURS DES SOINS  
**AFDS & MNH**  
en partenariat avec l'EHESP

# NEWSLETTER

## SPÉCIALE TROPHÉES AFDS & MNH



Édition  
2025

### TROPHÉES AFDS & MNH Directeurs des Soins

L'AFDS et la MNH, en partenariat avec l'EHESP, récompensent les projets innovants portés par les Directrices et Directeurs des Soins dans le cadre de leur formation et de leur fonction en établissement de santé et en institut de formation.

Les Trophées des Directeurs des Soins AFDS & MNH, en partenariat avec l'EHESP et avec le soutien de la revue *Objectif Soins et Management* et de la revue *Soins Cadres* ont pour objectif de valoriser la profession de Directeur des soins dans toutes ses composantes. Ces trophées récompensent des projets novateurs et innovants. La sélection des projets lauréats repose sur la pertinence et l'efficacité de la démarche, l'évaluation des résultats du projet en cours et la possibilité de reproductibilité du projet.

L'objectif de ces trophées est d'encourager le partage de projets et de faire connaître les projets pilotés par les Directeurs des Soins en formation et en exercice. Dans cette newsletter, vous découvrirez les projets récompensés à l'occasion de cette édition 2025.

Bonne lecture !



Mutuelle Nationale des Hospitaliers





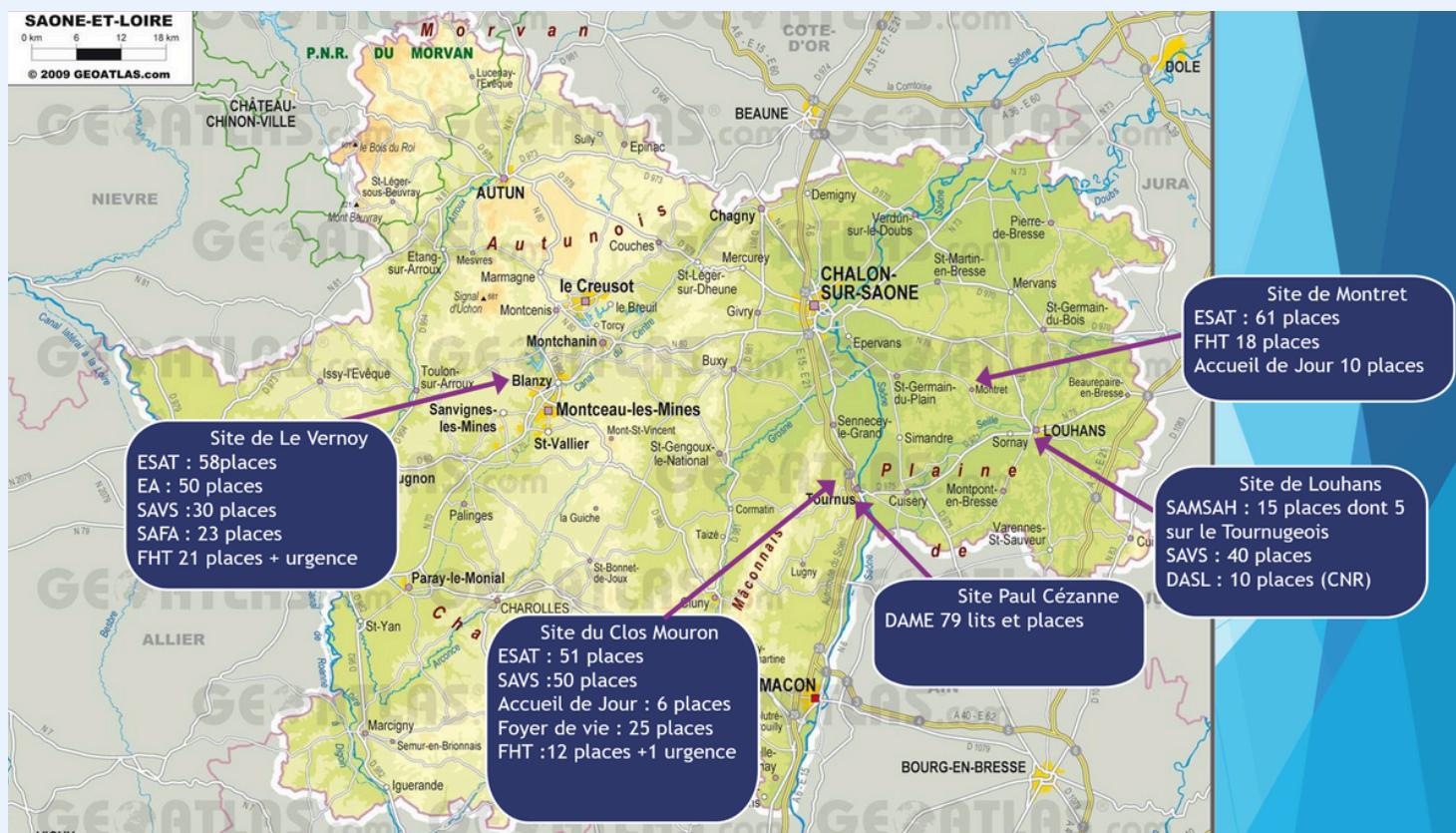
## PRIX COUP DE COEUR 2025

Agnès RAFFIOT  
ESMS ESPACES

### « DE LA DÉFINITION DE LA POLITIQUE D'ACCÈS ET D'ACCOMPAGNEMENT À LA SANTÉ, À SA MISE EN ŒUVRE : LE RÔLE D'UN DIRECTEUR DES SOINS DANS UN ESMS PUBLIC SECTEUR HANDICAP. »

#### UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE : LE RECRUTEMENT D'UN DIRECTEUR DES SOINS

En 2024, l'ESMS ESPACES, structure dédiée à l'accompagnement des personnes avec handicap psychique et polyhandicap, a innové en recrutant un Directeur des Soins (DS) afin de renforcer la coordination entre les secteurs éducatif, social et médical. Cette initiative vise à décloisonner les professions et à favoriser la coopération entre le médico-social et le sanitaire, notamment à travers la création, en janvier 2025, d'une Commission Éducative Médico-Soignante (CEMS). Cette instance favorise le partage d'expériences, améliore la coordination des équipes et initie des actions de prévention.



## LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT D'ESPACES

L'ESMS ESPACES regroupe plusieurs dispositifs : le DAME et le DASL, qui accompagnent les enfants, adolescents et jeunes adultes en situation de handicap dans leurs parcours éducatifs, sociaux et de soins ; l'ESAT et l'Entreprise Adaptée, qui facilitent l'insertion professionnelle ; ainsi que des structures d'hébergement et d'accueil de jour, qui soutiennent la vie quotidienne et l'intégration sociale. Par ailleurs, le SAVS, le SAMSAH et le SAFA accompagnent les personnes dans leur autonomie et assistent les familles d'accueil.

## UNE POLITIQUE DE SANTÉ STRUCTURÉE AUTOUR DE QUATRE AXES

La politique de santé d'ESPACES s'articule autour de quatre axes complémentaires visant à améliorer la coordination, la prévention et l'accès aux soins. Elle repose tout d'abord sur la création de la CEMS, qui réunit éducateurs, soignants et médecins afin de mieux coordonner les actions et de partager les savoirs. Elle inclut également la mise en place d'actions de dépistage et de sensibilisation, notamment autour des cancers ou du diabète, menées en partenariat avec la CPAM et les Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS), favorisant ainsi la détection précoce des besoins médicaux. Depuis 2024, l'ouverture aux étudiants en santé issus des IFSI, de la médecine et de l'université constitue un autre levier important, contribuant à la formation et à la sensibilisation des futurs professionnels au handicap.

Enfin, le renforcement des partenariats territoriaux permet de faciliter l'accès aux soins de droit commun et de conduire des actions de prévention adaptées, notamment en matière de nutrition, de vaccination ou de gynécologie.

## UN RÔLE NOVATEUR DU DIRECTEUR DES SOINS

L'intégration d'un Directeur des Soins dans un ESMS est une démarche innovante et rare, apportant une expertise spécifique en gestion de projets, en organisation et en évaluation adaptée aux enjeux de santé publique. Ce rôle a permis de créer des passerelles entre cultures éducatives et soignantes, favorisant une meilleure compréhension mutuelle et un travail collectif renforcé. La CEMS illustre concrètement cette dynamique, en participant activement à des campagnes de santé publique, comme celles contre le HPV ou le méningocoque.

## GESTION DES COMPÉTENCES ET FORMATIONS TRANSVERSALES

Le Directeur des Soins facilite également la gestion des compétences et la mise en place de formations transversales, notamment sur des thématiques comme l'autodétermination. Cette approche répond aux attentes des usagers et aux exigences des autorités sanitaires. L'expérience montre un potentiel de reproduction de ce modèle dans d'autres ESMS, y compris ceux dédiés aux personnes âgées.

## PERSPECTIVES ET PÉRENNISATION DU PROJET

Pour assurer la pérennité de ce projet, ESPACES prévoit de créer un binôme cadre de santé-cadre socio-éducatif au sein du DAME, d'intensifier la sensibilisation des professionnels éducatifs à la santé mentale avec le soutien d'infirmiers, et d'étendre les actions de prévention et de coordination à l'ensemble des structures. Le partenariat avec les secteurs sanitaire, la CPAM et les CPTS sera renforcé, notamment pour mieux accompagner les sorties d'hospitalisation et soutenir les professionnels libéraux.



## GRAND PRIX 2025

**Barbara ROBERT (CGS), Karine CARLETTA, Mélanie BARIL,  
Latifa SCHEIRLINCK, Sophie FERRE (DS), Cécile CASA (CDS)**  
Centre Hospitalier Universitaire de Bordeaux

## « LES « JUNIORS » SONT L'AVENIR DE L'ENCADREMENT ! »

### UN PROJET MANAGÉRIAL AMBITIEUX AU CHU DE BORDEAUX

La Coordination Générale des Soins du CHU de Bordeaux déploie un projet managérial ambitieux destiné à renforcer l'accompagnement des futurs cadres paramédicaux, qui regroupent 270 encadrants à tous les niveaux. Structuré autour de quatre axes — valeurs et sens au travail, accompagnement des cadres juniors, développement des compétences et innovations managériales — ce projet mise sur des méthodes actives et un management positif, fondé sur des valeurs clés telles que le respect, l'équité, la bienveillance et la confiance.

### L'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES JUNIORS : UNE PRIORITÉ POUR 2025

« L'axe prioritaire pour 2025 concerne spécifiquement l'accompagnement des cadres de santé juniors, anciennement appelé faisant fonction cadre de santé ». Un dispositif de détection des potentiels permet d'identifier et de soutenir les futurs leaders, tandis qu'un parcours de formation mixte, combinant sessions externes avec des experts, et ateliers internes animés par des professionnels du CHU, vise à développer leurs compétences managériales, leur posture professionnelle et leur connaissance de l'institution.

Accédez à l'Espace sur la plateforme e-campus

**LIGNE MANAGERIALE PARAMÉDICALE**

CHU BDX CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE BORDEAUX

Un espace sécurisé dédié au projet managérial

Des informations centralisées

Des ressources et une veille professionnelle

La prise de poste et les échanges facilités

Et demain ?

Comment y accéder ?

Depuis le portail CHU, cliquez sur l'icône e-campus :

Trouvez l'espace "ligne managériale paramédicale" et explorez les différentes sections

Pour toute question concernant l'accès, identifiant et mot de passe : support.ecampus@chu-bordeaux.fr

Pour toute question concernant les contenus, le parcours : recrue.casa@chu-bordeaux.fr

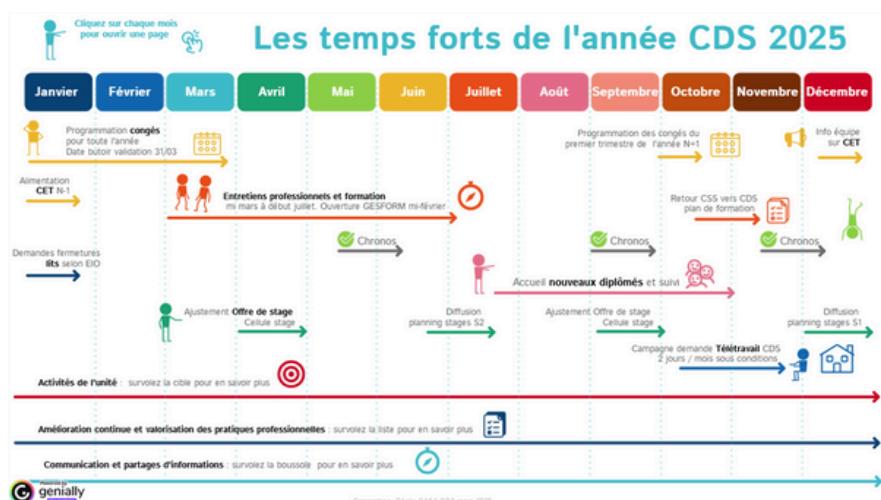
Page 1/5 - Coordination Générale des Soins présentation détaillée de la plateforme. Concours MNH AFDS

### UNE RÉPONSE HUMAINE ET COLLECTIVE AUX DÉFIS DU SYSTÈME HOSPITALIER

Cette démarche place l'humain et l'intelligence collective au cœur du management paramédical, dans un contexte marqué par les difficultés du système hospitalier : crises sanitaires récentes, attentes sociétales évolutives, perte d'attractivité des métiers du soin et dégradation des conditions de travail. Face à ces enjeux, le CHU a engagé une modernisation organisationnelle, visant à soutenir les cadres dans leurs responsabilités, améliorer leur qualité de vie au travail, renforcer la communication interne et favoriser leur reconnaissance.

# UNE ÉLABORATION PARTICIPATIVE ET COLLABORATIVE

Le projet a été élaboré de manière participative, en mobilisant l'ensemble des acteurs autour d'une journée managériale dédiée, d'ateliers collaboratifs et de plusieurs groupes de travail. Sa mise en œuvre s'appuie sur une coordination pédagogique assurée par une cadre spécialisée en ingénierie de la formation, en étroite collaboration avec les services de formation continue, le service informatique et l'Institut des Métiers de la Santé. Pour soutenir cette dynamique, une plateforme numérique sécurisée (MOODLE) a été déployée afin de centraliser les ressources et de faciliter l'accès à la formation. Enfin, un budget spécifique a été consacré à la formation externe ainsi qu'à des temps conviviaux destinés à renforcer la cohésion et l'engagement des équipes.



## INCLUSION ET FORMATION : LA RÉUSSITE D'UN PROJET COLLECTIF

Entre mars et septembre 2025, plusieurs actions ont concrétisé ce projet. Une journée d'inclusion a lancé une dynamique collective pour les cadres juniors (CDS/CSS), suivie d'un parcours de formation mixte et de la création d'un espace dynamique sur la plateforme E-CAMPUS. En juin 2025, la nouvelle dénomination « CDS/CSS Junior » a été officialisée, accompagnée d'une présentation de la plateforme. Un bilan en ligne et une évaluation ont souligné le succès de ces formations, particulièrement appréciées pour favoriser les échanges, la réflexivité, la création de réseau et la connaissance des ressources institutionnelles. Ces actions ont également montré un impact positif sur la posture managériale des participants.

## UN MANAGEMENT FONDÉ SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LE LEADERSHIP POSITIF

Le projet repose sur la conviction que la force du collectif est essentielle pour relever les défis du CHU. Plus qu'un simple recours à des outils modernes, il s'agit d'une volonté profonde de mobiliser l'intelligence collective et de valoriser un leadership positif. Cette approche favorise l'« innovation ordinaire », née du quotidien des équipes, et vise à responsabiliser chaque acteur dans son parcours professionnel.

## UNE CULTURE DU SENS ET DE LA FORMATION PARTAGÉE

Le projet ambitionne de développer une culture où chacun peut s'exprimer librement et trouver du sens dans sa formation, grâce à des méthodes réflexives, interactives et hybrides, optimisant ainsi le temps en présentiel. Ce projet met en lumière l'importance accordée au développement des compétences managériales des cadres juniors dans un contexte hospitalier exigeant, en insistant sur l'approche collaborative et humaine portée par le CHU de Bordeaux.

confiance  
réassurance affirmation de soi vision mise en action  
efficience avenir partage  
action posture assurance sereine  
compétences créativité envie ouverture  
sécurisation plaisir projection enrichissement



**GRAND PRIX 2025**

**Céline GUILLAUD**

Centre Hospitalier Universitaire d'Angers

## « L'INTERPROFESSIONNALITÉ EN FORMATION AU SERVICE DU MANAGEMENT ET DU SOIN »

### UNE LICENCE EN SCIENCES INFIRMIÈRES POUR REPENSER LA FORMATION DES SOIGNANTS

Depuis 2021, la mise en place expérimentale d'une licence en sciences infirmières, associée au diplôme d'État, ouvre de nouvelles perspectives sur la formation des professionnels de santé, en mettant l'accent sur l'interprofessionnalité dès la formation initiale. L'objectif est de favoriser, dès le début des études, des rencontres entre étudiants de différentes disciplines, notamment médecine et soins infirmiers, afin de développer une meilleure connaissance mutuelle, essentielle pour un travail d'équipe efficace et sécurisé en milieu professionnel.

#### UNE SEMAINE ANNUELLE DÉDIÉE À L'INTERPROFESSIONNALITÉ

Dans ce cadre, plusieurs instituts du territoire organisent chaque année une semaine dédiée à l'interprofessionnalité. Celle-ci comprend des modules sur la communication interprofessionnelle, le leadership, ainsi que des ateliers pratiques avec simulation. Ces séances intègrent une évaluation croisée entre étudiants, encourageant l'apprentissage du feedback constructif et la compréhension des compétences de chacun. Ce dispositif est piloté par une commission réunissant cadres formateurs, médecins et le coordonnateur général des soins du DIEF du CHU d'Angers, afin d'assurer la cohérence et la qualité pédagogique du projet.



#### UNE EXPÉRIMENTATION INTÉGRÉE À LA LICENCE PARCOURS SANTÉ

Cette démarche s'inscrit dans l'expérimentation d'une licence parcours santé, lancée en 2021, qui combine une formation professionnalisante avec un renforcement des compétences cliniques des futurs infirmiers. Un enjeu majeur identifié est l'amélioration de la communication entre infirmiers et médecins, cruciale pour une prise en charge collaborative et sécurisée des patients. La Haute Autorité de Santé souligne d'ailleurs l'importance d'un travail d'équipe interprofessionnel de qualité, notamment dans un contexte où les rôles paramédicaux évoluent et où émergent de nouveaux métiers intermédiaires. Cette formation prépare ainsi les étudiants à ces nouveaux modes d'exercice tout en valorisant le leadership paramédical.

## UNE CO-CONSTRUCTION ENTRE UNIVERSITÉS ET ACTEURS DU SOIN

Le projet repose sur une co-construction impliquant universités, instances médicales (CME) et instituts de formation, avec des moyens techniques (centres de simulation, visioconférence), et des pédagogiques (animation, débriefing). Un groupe de pilotage de neuf membres se réunit régulièrement pour coordonner le projet, tandis que les formateurs échangent fréquemment et partagent leurs ressources via une plateforme numérique.



### DES ATELIERS DE SIMULATION AU CŒUR DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

L'essentiel du travail humain concerne l'organisation des ateliers de simulation, d'une durée de deux jours et demi pour une promotion de 185 étudiants sur le DIEF du CHU d'Angers, mobilisant plusieurs formateurs et un médecin référent. Sur le territoire, 550 étudiants infirmiers en bénéficient via les instituts du Mans, de Cholet et de Saumur, impliqués également dans le projet. Des experts interviennent parfois à distance, ce qui implique des coûts et une logistique importante, en cours d'optimisation.

## OBJECTIFS, RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Ce projet met en avant l'importance de l'inter professionnalité et de la communication pour une meilleure collaboration entre médecins et infirmiers. Il met également en avant le rôle innovant de la simulation dans la formation.

Le projet vise à renforcer les compétences cliniques, techniques et la communication interprofessionnelle à travers des ateliers pratiques et des interventions dédiées. Son objectif principal est d'améliorer le travail d'équipe entre médecins et infirmiers grâce à la connaissance mutuelle, à des simulations, à un apprentissage du leadership et à la mise en pratique de protocoles coopératifs. Les retours des étudiants sont très positifs, malgré quelques difficultés logistiques corrigées progressivement. La troisième année du projet débutera en janvier 2026 avec ces améliorations.

### GRAND PRIX 2025

Mme Delphine AZAIS, Mme Virginie BELIEN-ROSSEEL, Mme Caroline BROUSSEAU,  
Mme Audrey COULIER, Mme Laetitia DE SOUSA et M. Olivier LE ROY

## « HANDICAP INVISIBLE EN ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ : VERS UNE PRISE EN CHARGE INCLUSIVE CO-CONSTRUISTE AVEC LES USAGERS »

### RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE : UNE AVENTURE COLLECTIVE POUR UNE SANTÉ PLUS INCLUSIVE

Six élèves directeurs des soins ont choisi d'explorer un sujet souvent oublié : le handicap invisible. Leur démarche, fondée sur la co-construction avec les usagers, montre que rendre visible l'invisible, c'est avant tout apprendre à écouter autrement et accueillir autrement.

### UN SUJET INVISIBLE, MAIS BIEN PRÉSENT

Dans nos établissements de santé, certaines fragilités échappent au regard. Troubles psychiques, maladies chroniques, handicaps neurologiques, autant de réalités invisibles qui concernent pourtant près de 10 millions de personnes en France, soit 80 % des situations de handicap. Parce qu'ils ne se voient pas, ces handicaps restent souvent mal compris et insuffisamment pris en compte à l'accueil et lors de la prise en charge hospitalière.



### UNE DÉMARCHE QUI SE POURSUIT SUR LE TERRAIN

Loin de s'arrêter à un exercice de formation, cette initiative se poursuit désormais en partenariat avec l'association Coactis Santé, dans le cadre des actions portées par la charte Romain Jacob en Occitanie.

Les objectifs sont de diffuser ces outils, accompagner les établissements dans leur appropriation et promouvoir une culture hospitalière plus inclusive. Plusieurs directeurs des soins présents lors des journées de l'AFDS, convaincus de la portée de cette démarche, ont exprimé leur volonté de la relayer au sein de leurs établissements. Une dynamique collective se dessine, car c'est bien ensemble que nous pourrons faire évoluer durablement les pratiques.

## UNE CONVICTION PARTAGÉE : FAIRE AVEC LES USAGERS

Face à ce constat, six directeurs des soins en formation ont choisi d'unir leurs compétences et leurs expériences pour interroger la place des patients porteurs d'un handicap invisible dans le système de soins. Leur travail, mené dans le cadre de leur formation à l'EHESP, s'est appuyé sur une série d'entretiens réalisés auprès de professionnels, référents handicap, représentants d'usagers et usagers porteur de handicaps invisibles. De ces échanges est née une conviction forte : lorsque les usagers sont associés, ils deviennent des acteurs puissants de transformation des pratiques.

*« Tout ce qui est fait pour moi, sans moi, est fait contre moi. »*  
*Nelson Mandela*

Un plan d'action a également été élaboré visant à professionnaliser la prise en compte du handicap invisible à toutes les étapes du parcours de l'usager à l'hôpital, former et responsabiliser les professionnels de santé et alimenter une politique institutionnelle autant préventive que corrective.

## RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE

Ce travail collectif illustre la force de la co-construction entre professionnels et usagers.

Il rappelle aussi le rôle clé des futurs directeurs des soins dans la transformation des pratiques : soutenir les référents handicap, professionnaliser l'accueil des personnes concernées et impulser une dynamique de collaboration à tous les niveaux.

## DE LA RÉFLEXION À L'ACTION : CO-CONSTRUIRE DES OUTILS

Pour rendre cette implication concrète, les élèves ont co-construit, avec les usagers, deux outils de sensibilisation : Une affiche à destination des professionnels pour faciliter le repérage et l'accompagnement des patients concernés ; Une affiche à destination des usagers, les incitants à exprimer leurs besoins spécifiques dès leur arrivée. Ces supports visent à déclencher le dialogue, à susciter la réflexion et à créer un climat d'écoute réciproque entre soignants et patients. Ils traduisent une conviction simple mais essentielle.

**VOUS ÊTES PORTEUR D'UN HANDICAP INVISIBLE**

**TROUBLES COGNITIFS-VISUELS-AUDITIFS-PSYCHIQUES-NEUROLOGIQUES  
MALADIES CHRONIQUES**

**SIGNEZ VOS BESOINS PARTICULIERS DÈS VOTRE ARRIVÉE**

**ENSEMBLE NOUS ADAPTERONS VOTRE :**

- ACCUEIL
- SOIN
- CONFORT
- PRISE EN CHARGE

Madame/Monsieur ... référent Handicap de l'établissement

Faire connaître pour reconnaître votre Handicap invisible



*Parce que rendre visible l'invisible, c'est avant tout reconnaître la valeur de chaque parcours, même lorsqu'il ne se voit pas.*

*Et construire, ensemble, une santé vraiment inclusive.*

# RETOUR EN IMAGE SUR LA CÉRÉMONIE DE REMISE DES TROPHÉES AFDS & MNH

La cérémonie de remise des Trophées de l'édition 2025  
a eu lieu le jeudi 9 Octobre 2025  
à l'occasion des Journées Nationales d'Etude de l'AFDS à Dijon



# MERCI AU SOUTIEN DES REVUES



SOINS CADRES

ET

OBJECTIF SOINS  
&  
MANAGEMENT



VOUS POURREZ TRÈS PROCHAINEMENT

CANDIDATER POUR L'ÉDITION

DES TROPHÉES 2026

EN DÉPOSANT VOTRE

PROJET SUR LA PLATEFORME

APPEL  
À CANDIDATURE  
2026



## CONTACTS

### L'équipe des Trophées

AFDS x MNH Directeurs des soins

[trophee-ds@mnh.fr](mailto:trophee-ds@mnh.fr)

### Gauthier MARTINEZ

Directeur des Partenariats Santé de la MNH

[gauthier.martinez@mnh.fr](mailto:gauthier.martinez@mnh.fr)