

# Newsletter

Association Française des Directeurs des Soins



EDITORIAL

L'été 2025 est là, l'ensemble des membres du bureau et du conseil d'administration se joignent à moi pour vous le souhaiter ressourçant, reposant, vivifiant et rempli de joies multiples.

Profitions de ce milieu d'année pour regarder le chemin parcouru ce semestre et portons notre regard sur la vision à porter pour les 6 mois à venir.

Ce début d'année 2025, a mis en avant l'engagement des membres de l'AFDS dans divers groupes de travail en lien avec l'ANAP, la DGOS, le ministère de la santé et de l'accès aux soins, la FHF, mais aussi une présence forte lors du Salon People 4 Health et dans le cadre du comité scientifique du salon infirmier, des rencontres annuelles des cadres et de SANTEXPO. Cette implication renforce la visibilité de l'AFDS et valorise le rôle des directeurs des soins.

Merci à vous de votre réactivité à nos appels à candidature, de votre engagement à représenter l'AFDS au sein d'événements qui rendent visible le rôle, l'expertise et la parole exprimée des directeurs des soins, quel que soit leur lieu d'exercice. Cette force de la présence et du collectif favorise la visibilité de notre association et au travers d'elle, valorise chacune et chacun dans son rôle au quotidien.

Après les vacances d'été, nous aurons notre rendez-vous annuel, le programme résonne avec des questions, des envies d'apprendre, de partager des retours d'expérience autour de cette temporalité qui nous assaille au quotidien. Les 8, 9 et 10 octobre 2025, nous serons tous ensemble à Dijon, l'occasion de faire un lien fort avec nos collègues cadres supérieurs de santé, cadres de santé et directeurs d'hôpitaux pour réfléchir collectivement.

Enfin, Merci à Madame RIET, Déléguée Générale de la FHF, d'avoir accepté de s'adresser aux Directeurs et Directrices des Soins au travers de l'interview conduit par Aurélien CADART que vous retrouverez à la fin de cette newsletter.

Belle lecture à vous tous, adhérents et sympathisants,

Bel été à tous

La Présidente, Laurence LAIGNEL

09 AVRIL

## 2<sup>ème</sup> Colloque Recherches et Innovations sur la Santé des professionnels



Aurélien CADART

Le séminaire organisé au ministère de la Santé a permis d'aborder la santé des professionnels de santé sous plusieurs angles, avec la création annoncée d'un comité de suivi avant l'été. Plusieurs recherches en cours ont été présentées, dont la cartographie des travaux sur la santé des soignants, les risques professionnels, les transitions de carrière, et la santé mentale. De nouvelles études sont également lancées, portant sur le coût de la mauvaise santé des professionnels, la qualité et la sécurité des soins, ainsi que les accidents du travail dans le secteur médico-social.

Par ailleurs, le séminaire a également mis en lumière des initiatives concrètes, comme les projets primés par le Prix Santé des Soignants, la feuille de route contre les violences dans le milieu de la santé, et la gestion de la santé des personnels militaires. Enfin, des acteurs clés ont présenté le premier Think Tank dédié à la santé des soignants et le lancement de la Coalition Santé, renforçant ainsi la dynamique collective autour de ce sujet crucial.



28 AVRIL

## 2<sup>ème</sup> réunion du groupe de travail VSS Discipline

Aurélien CADART

Lors de cette réunion, le groupe de travail a concentré ses échanges sur le projet d'un questionnaire, qui vise à couvrir à la fois les violences sexuelles et sexistes (VSS) et les autres violences en santé via un formulaire unique. Le signalement sera réservé aux professionnels de santé et aux témoins, avec une approche synthétique facilitant la collecte et une classification claire pour permettre une analyse rapide des données.

Des principes clés ont été rappelés : les signalements nationaux sont traités localement, tous ne remontent pas forcément au national, et une nomenclature commune est essentielle pour l'agrégation annuelle des données.

Enfin, les participants sont invités à proposer des outils complémentaires à intégrer sur la plateforme ONVS 2.0, en plus des ressources déjà prévues (guides, dépôt de plainte, soutien aux victimes, etc.).

30 AVRIL

## Rendez-Vous à la DGOS avec Romain BÉGUÉ

Le 30 avril 2025, Monsieur Romain BÉGUÉ, Sous-directeur des Ressources Humaines du Système de santé à la DGOS, a reçu l'AFDS, accompagné de ses adjoints, Mélanie MARQUER et Arnaud SANDRET, et Élina RONDY, Cheffe du Bureau des personnels non médicaux des établissements de santé. Cette réunion a permis un temps d'échange avec l'AFDS autour de plusieurs revendications majeures.

Lors de cette rencontre, un dialogue attentif s'est établi autour de plusieurs enjeux majeurs, notamment l'universitarisation de la profession IDE. L'AFDS a insisté sur l'importance d'intégrer les stages dans les cursus universitaires tout en conservant une forte dimension professionnalisante, avec la participation des directeurs des soins au pilotage pédagogique. Le statut et la rémunération des directeurs des soins ont aussi été largement discutés, avec une demande de cohérence entre grilles indiciaires, en attente d'un décret et du soutien des autorités compétentes. La reconnaissance des fonctions et les évolutions salariales des équipes de direction sont en cours, sans calendrier précis. Par ailleurs, l'AFDS souhaite être consultée sur la loi des ratios, soulignant l'importance de la concertation. Malgré des contraintes budgétaires, cette rencontre illustre un échange constructif entre AFDS et DGOS, ouvrant la voie à une collaboration renforcée pour valoriser durablement les professionnels de santé non médicaux.



12 MAI

## Visio HAS Référentiel compétences non techniques en santé

Aurélien CADART



La Haute autorité de santé (HAS) en partenariat avec l'association Facteurs Humains en Santé (FHS) élaborent un projet de référentiel sur les compétences non techniques en santé. Ce projet s'inscrit dans la feuille de route de la DGOS « Améliorer la sécurité des patients et des résidents, 2023-2025 ». Les facteurs organisationnels et humains (FOH) sont devenus une discipline à part entière permettant d'analyser et de comprendre les comportements humains. Pour faire levier sur la sécurité des patients et la qualité de vie au travail, le travail en équipe, la communication et les organisations de travail doivent être enseignés aux professionnels de santé. L'objectif de cette réunion était de réunir des institutionnels, de présenter le projet et de discuter des perspectives.

# SANTEXPO

20, 21 et 22 MAI

L'Association Française des Directeurs des Soins était à SANTEXPO les 20, 21 et 22 mai 2025. Ces 3 journées ont été riches en rencontres et en échanges.

La Présidente de l'AFDS, Laurence LAIGNEL a pu évoquer avec Monsieur Yannick NEUDER, Ministre chargé de la Santé et de l'Accès aux Soins, l'attente d'une revalorisation des indemnités de formation des élèves directeurs des soins à l'EHESP. L'AFDS et l'ANCIM rencontreront en entretien spécifique Monsieur le Ministre le 16 juillet 2025. Ce sera l'occasion d'évoquer d'autres thématiques en lien avec la ligne managériale paramédicale et les dossiers d'actualité. Elle a également profité de la visite de Monsieur Laurent MARCANGELI, Ministre de l'action publique, de la fonction publique et de la simplification sur le stand, pour transmettre une contribution de l'AFDS sur la revalorisation statutaire et



indemnitaire des directeurs des soins. Monsieur Frédéric VALLETOUX, Président de la Commission des Affaires Sociales à l'Assemblée Nationale et Madame Zaynab RIET, Déléguée Générale de la Fédération Hospitalière de France sont passés sur le stand de l'AFDS, ainsi que Madame Marie DAUDÉ, Directrice générale de l'Offre de Soins. Monsieur Yann BUBIEN, Directeur Général de l'Agence Régionale de Santé en région PACA, grand soutien des Directeurs des soins tout au long de son parcours

professionnel est venu à la rencontre des membres de l'association. La présidente de l'AFDS a remis le prix de la catégorie Ressources Humaines et Management de la Revue Hospitalière de France en tant que membre du jury.

3 JUIN

## Intervention à l'EHESP Coopération en Santé Préconférence

Laurence LAIGNEL



L'EHESP a accueilli du 4 au 6 juin 2025 la conférence annuelle de l'Association Européenne du Management en santé (EHMA) sur le thème « Agir au service de l'amélioration de la santé pour tous » à laquelle Laurence LAIGNEL a participé.

Pour initier des réflexions, l'EHESP a organisé, le mardi 3 juin, des conférences et des retours d'expériences françaises et étrangères ainsi que des débats qui ont permis de cerner les enjeux, de mesurer les bénéfices et d'identifier les points de vigilance liés aux coopérations en santé.

Cette journée a été un temps privilégié pour s'inspirer, s'enrichir, rencontrer des pairs et agir pour la transformation du système de santé.

3, 4 et 5 JUIN

## Congrès Mondial du SIDIEF

François GIRAUD-ROCHON



Pour ce 9ème Congrès mondial du SIDIEF qui s'est déroulé du 3 au 5 juin, Monsieur François GIRAUD-ROCHON, membre de l'AFDS s'est rendu à Lausanne, en Suisse. Ce fut une semaine exceptionnelle, riche en rencontres, en partage des savoirs et en rayonnement international de l'expertise infirmière francophone. Cet événement a regroupé 1700 participants issus de 30 pays, 850 communications scientifiques sur un thème fort « L'innovation infirmière : moteur des transformations en santé ».

Des enjeux cruciaux ont été abordés, notamment en matière de formation, qualité et sécurité des soins, santé mentale, santé environnementale, partenariat patient, soins aux aînés, transformation numérique, pratique infirmière avancée. Les meilleures pratiques et innovations infirmières francophones ont été à l'honneur tout au long du congrès. Des prix Reconnaissance 2025, modèles de leadership et d'engagement, ont été remis à 4 infirmières pour cette occasion.

La classe de maître de Jean-François BERTHOLET (université de Montréal) destinée exclusivement aux directeurs des soins avait comme thématique : « Oser la confiance : libérer le potentiel des équipes » ou comment améliorer la qualité du climat de travail et l'engagement des équipes.

L'AFDS, en tant que membre du conseil d'administration du SIDIEF, est un partenaire privilégié qui s'engage dans la promotion du leadership infirmier à travers le monde.



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

26 MAI

## Groupe de travail Gouvernance

Catherine DIDIER

La réunion tenue le 28 avril a principalement porté sur deux présentations des DUSRR de Grenoble et Versailles Saint-Quentin, détaillant notamment la gestion disciplinaire très centralisée au sein des UFR, avec des délais de traitement longs et des contraintes budgétaires importantes (perte de subvention ARS, tensions culturelles, difficultés RH).

La fin de la séance a abordé la structuration des instances de gouvernance à trois niveaux : régional, académique, et local. Ce dernier, le plus complexe, pourrait être réduit à une seule instance locale bien cadrée, notamment pour gérer les demandes étudiantes (redoublement, césure, handicap, échanges) et les questions logistiques. L'importance d'une représentativité équilibrée entre étudiants, formateurs, directeurs, et employeurs (public/privé, hospitalier/médico-social) a été soulignée. Enfin, les questions disciplinaires et pédagogiques restent du ressort des services juridiques du MESRI et de la DGOS.



**Anp3sm**  
Association nationale pour la  
promotion des soins somatiques  
en santé mentale

23 et 24 JUIN

Les journées de l'ANP3SM

François GIRAUD-ROCHON

Longtemps oublié, occulté par les troubles psychiques, le corps fait l'objet d'une prise de conscience accrue en santé mentale. L'Association nationale pour la promotion des soins somatiques en santé mentale (ANP3SM), composée de soignants et de personnels administratifs, se bat pour une meilleure prise en charge de la santé somatique des patients souffrant de troubles mentaux et atteints de troubles du spectre autistique.

Depuis vingt ans, l'ANP3SM milite pour favoriser le lien des acteurs de la santé entre eux, et avec les usagers. Ces rencontres ont été l'occasion de faire le point sur diverses problématiques essentielles : espérance de vie, risques cardio-vasculaires, hépatite C, activités physiques adaptées, parcours de soins des patients douloureux chroniques....

Deux thématiques nouvelles ont été abordées dans ce programme : la santé publique et la perception par les médecins généralistes et psychiatres en CMP du parcours de soins somatiques des patients, ainsi que le rôle possible des infirmiers dans ce dispositif. L'objectif étant d'envisager ensemble des solutions et des pistes d'amélioration dans le parcours de vie des personnes atteintes de pathologies mentales et des personnes autistes, pour que celui-ci soit enfin autre chose qu'un parcours du combattant.

L'AFDS s'associe à ces revendications et reconnaît l'ANP3SM comme un acteur majeur dans le parcours de soin en santé mentale.



## L'ANAP sollicite les directeurs des soins !

Dans le cadre d'une mission confiée par le cabinet du Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, l'ANAP élabore actuellement trois guides pratiques visant à améliorer les conditions de vie des agents publics, autour de trois thématiques clés : le logement, les modes de garde d'enfant et les transports domicile-travail.

Nous faisons appel à vos retours de terrain : si vous avez connaissance de bonnes pratiques ou d'initiatives mises en place dans votre établissement ou ailleurs, n'hésitez pas à nous les signaler ! Vous pouvez également nous orienter vers des établissements ayant développé des actions inspirantes sur l'un de ces sujets.



Contact : [perf\\_rh@anap.fr](mailto:perf_rh@anap.fr)

Merci pour votre contribution précieuse à ces travaux !

**l'anap** | agence nationale de  
la performance sanitaire  
et médico-sociale  
*l'expertise en partage*



## TROPHÉES AFDS x MNH – Directeurs des Soins N'hésitez pas à présenter votre projet !

La plateforme de candidature des Trophées AFDSxMNH Directeurs des Soins est ouverte. Pour cette 3ème édition, les Trophées bénéficient du soutien de la Revue Objectif Soins et Management et de la Revue Soins Cadres.

Pour participer, vous avez jusqu'au 5 septembre 2025 inclus pour vous rendre sur la plateforme de candidatures :

 <https://mnh.wiin.io/fr/applications/directeursdesoins>



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

La cérémonie de remise des prix se déroulera lors des 23èmes journées nationales d'études de l'AFDS, les 8,9 et 10 Octobre 2025 à Dijon.



## JOURNÉES NATIONALES D'ÉTUDE AFDS 2025 Les inscriptions sont ouvertes !

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

Les inscriptions sont ouvertes pour les 23èmes Journées Nationales d'Étude de l'Association Française des Directeurs des Soins, en partenariat avec l'École des Hautes Études en Santé publique et de la Mutuelle Nationale des Hospitaliers.

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



## Zaynab RIET

Déléguée Générale  
Fédération Hospitalière de France



**Aurélien CADART (AC) : Quelles sont les priorités et les enjeux de la Fédération Hospitalière de France pour les temps à venir ?**

**Zaynab RIET (ZR) :** Les 3 enjeux principaux et priorités pour la FHF sont :

**De parvenir à une loi de programmation en santé,** que cette loi soit pour l'ensemble du système de santé et non seulement pour l'hôpital. C'est un impératif de visibilité, de stabilité dans un contexte politique et géopolitique incertain. C'est une orientation qui doit être résolument prise vers la prévention et l'accompagnement des grandes transitions, numériques, IA, environnementales, sociétales, mais que ce soit fondé sur des objectifs de santé publique. Les objectifs de santé publique doivent être ambitieux et mesurables. La logique de cette loi de programmation en santé est de rendre notre système de santé, parce qu'on y est très attaché, soutenable, responsable, performant. Dans la notion de performance, il ne peut être performant que si nous embarquons la question de la prévention et de la question de la pertinence. On peut faire de la prévention effective, on peut redonner du sens à l'exercice des professionnels, quel que soit leur lieu d'exercice, et on peut mieux prendre en charge la population et la maintenir en santé et on en fait la démonstration avec **la responsabilité populationnelle**. Cette approche qui est ancrée dans les territoires, fondée sur un engagement, une responsabilité collective, de professionnels qui se parlent, qui se connaissent, qui sont là pour mieux dépister, éviter les complications et assurer une prise en charge programmée au mieux. Nous le faisons autour du diabète de type 2 et autour de l'insuffisance cardiaque. Nous voudrions que cette démarche soit généralisée, nous avons des résultats aujourd'hui qui

*« La prévention, c'est l'avenir de notre système de santé »*

sont concrets, et qui mettent en évidence par exemple sur le diabète de type 2, sur l'ensemble des territoires où cette démarche est mise en œuvre, que nous avons une réduction de 50 % des passages pour hospitalisation aux urgences liées à des complications et nous avons aujourd'hui une augmentation de 70 % des prises en charge ambulatoires.

Ce sont des expérimentations qui ont fait leur preuve, qui donnent la confiance au métier, et c'est un équilibre inspirant entre expertise du plus haut niveau, et adaptabilité territoriale. **La colonne vertébrale du système de santé doit être la pertinence et la prévention.** Ce ne sont pas des concepts nouveaux, mais on peine collectivement et politiquement, à les incarner et à les rendre opérationnels. La prévention, c'est l'avenir de notre système de santé. La meilleure dépense que nous avons en santé, ce serait celle que nous ne serions

pas amenés à faire parce que nous n'en avons pas besoin. L'hôpital est l'avenir du système de santé, il doit se saisir de l'évolution des métiers pour bien les intégrer dans l'ensemble de ses modes de fonctionnement. La FHF a lancé une enquête à ce titre, qui met en évidence, combien le rôle des établissements est important. On le savait en matière de prévention secondaire et tertiaire, mais également en termes de prévention primaire. La pertinence, c'est l'affaire de toutes et tous. Elle s'apprécie d'abord dans l'intérêt du patient, d'apporter le bon soin, au bon moment, au bon endroit. Elle s'apprécie aussi en

termes de gain, et d'éviter des gaspillages. En 2025 et pour les années à venir, pour nous c'est une réponse utile et efficace à l'impératif de maîtriser les ressources en matière de santé. Le PIB consacre 12 % à cela, et nous considérons que ces 12 % sont suffisants à la condition que l'on redistribue mieux, et à la condition qu'un euro dépensé en santé soit vraiment utile à l'amélioration de l'état de santé des populations et des patients. Cela passe par toiletter la nomenclature des actes. On sait aujourd'hui, qu'il y a des actes qui sont trop rémunérés par rapport à ce qu'ils représentent en termes de plus-value et qu'à l'inverse, d'autres sont insuffisamment rémunérés. La cours des comptes a notamment épinglé les tarifs de radiothérapie et les tarifs de dialyses.

## AC : Quelle est votre vision du métier de Directeur et Directrice des Soins ?

**ZR :** La direction métier des soignants, est un maillon essentiel de l'organisation hospitalière. La FHF est attachée à l'ensemble des métiers hospitaliers qui sont tous déterminants pour la bonne marche du service public hospitalier. Les soignants représentent depuis toujours à la fois, le cœur des organisations et de l'activité hospitalière. Et naturellement, ce sont les effectifs les plus conséquents, et de très loin. En ce qui concerne les directeurs et directrices des soins, ils incarnent la direction métier, dans toute la noblesse de cette notion. Elles et ils sont les premiers représentants, mais ils en sont aussi les experts et les porteurs de ce si subtil équilibre entre vision stratégique et déclinaison opérationnelle. Ils jouent un rôle fondamental et essentiel pour structurer l'offre de soins. À l'heure de faire évoluer la manière de structurer notre offre de soins, eu égard les grandes transitions qui sont en cours, que ce soit le numérique, l'IA, l'écologie, les attentes et les aspirations sociétales, et la couverture des besoins de santé, qui appellent des réponses adaptées parce que nous avons un vieillissement de la population, une explosion des maladies chroniques qu'il convient d'enrayer, que nous devons prendre le virage préventif. La capacité d'adaptation structurelle de nos établissements, repose sur la pluralité des regards. **Les directions des soins y ont toute leur place, elle est centrale, les**

**organisations des soins d'aujourd'hui et de demain induisent une anticipation, un accompagnement du changement qui est devenu permanent,** où leur regard à la fois, expert et stratégique est essentiel. Il s'y trouve également un besoin fondamental d'ouverture, pour dépasser les habitudes, embrasser pleinement la dynamique territoriale. Là encore, les directions de soins ont un rôle pivot à jouer pour intégrer ces considérations dans l'organisation des activités, y compris dans les segments spécifiques comme la permanence des soins ou la réponse aux difficultés d'accès au soin, tout autant que pour accompagner les évolutions majeures des métiers du soin, à l'avenir et à venir.

*« ils incarnent la direction métier, dans toute la noblesse de cette notion. Elles et ils sont les premiers représentants, mais ils en sont aussi les experts et les porteurs de ce si subtil équilibre entre vision stratégique et déclinaison opérationnelle. Ils jouent un rôle fondamental et essentiel pour structurer l'offre de soins. »*

Il y a des évolutions importantes et je pense particulièrement au métier infirmier avec la proposition de loi DUBRÉ-CHIRAT/VALLETOUX, adoptée largement par le Parlement et qui est en passe d'être promulguée. La réforme complète des études infirmières qui devrait être opérationnelle pour la rentrée 2026 ou encore de manière générale, la confirmation de l'extension progressive du champ de la pratique avancée, et comme ça l'a été aussi pour les IPA, l'intégration de ces nouvelles donnes, dans les organisations hospitalières couplées aux effets prévisibles ou moins prévisibles des évolutions techniques et technologiques, rend d'autant plus précieux de compter dans les rangs des dirigeants hospitaliers, les profils des directeurs et directrices des soins.

Ensuite, nous avons aussi de profondes évolutions, dans la manière de faire, notamment sur le virage préventif, qui sont autant de chantiers où les directions des soins ont un rôle essentiel à jouer,

tant sur le plan d'acculturation, sur le plan pédagogique, sur le plan d'accompagnement que sur le plan de dynamique stratégique et d'emporter des orientations qui ont du sens pour elles.

## AC : Que diriez-vous à propos du partenariat FHF/AFDS ?

**ZR :** Je dois dire que c'est un partenariat qui est riche, qui est permanent depuis, pour ma part 2018. Il est constant et nous avons tout fait pour enrichir et renforcer ce partenariat. La FHF est la maison commune de tous les hospitaliers, et le partenariat avec l'AFDS se traduit sous plusieurs formes. Tout d'abord, la présidente de l'AFDS siège au conseil d'administration national, donc elle est au cœur de la FHF, au cœur des discussions stratégiques et des orientations de l'actualité nationale, des positionnements de la FHF. Et puis par ailleurs, nous avons mis en place des commissions permanentes à la FHF, il y a une commission permanente RH, Qualité de vie au travail, métier, dans laquelle nous associons aussi l'AFDS. Par ailleurs, dans la programmation du comité du village des métiers de SANTEXPO, on y travaille aussi et on y associe l'AFDS. Et enfin, un travail très étroit, et j'ai tenu absolument qu'on le mette en place et qu'il se poursuive, entre le pôle de ressources humaines de la FHF et l'AFDS. L'autre volet, en termes de partenariat, n'est pas des moindres non plus, parce qu'il met en lumière l'activité de l'association, le rôle des directrices et directeurs de soins, c'est la participation aux événements respectifs. L'AFDS est partenaire de la FHF dans les rencontres annuelles des cadres qui connaissent un fort succès chaque année, et qui rassemble plusieurs centaines de participants, c'est un événement très important en termes de participation.

*« C'est un partenariat qui est riche »*

Les thématiques sont toujours très appréciées et travaillées ensemble. L'AFDS est également un partenaire privilégié sur d'autres événements nationaux, en particulier les rencontres RH de la Santé

où l'AFDS est régulièrement invitée à intervenir, et bien sûr SANTEXPO. Par ailleurs, la FHF autant que possible, participe avec grand plaisir aux événements de l'AFDS, moi-même, ou Rodolphe SOULIÉ, ou encore Hélène GENDREAU, les responsables du pôle RH de la FHF.

Autre forme de partenariat, c'est la coordination dans les travaux nationaux. Au-delà des événements, au-delà des liens FHF-AFDS qui sont importants donc des travaux nationaux. Nous travaillons ensemble, et nous nous accordons sur les positions des uns et des autres, pour aborder au mieux et arriver sur des consensus, pour être dans l'actualité. Se tourner par exemple vers l'évolution de la formation infirmière. De la même façon, nos représentants se coordonnent au quotidien pour préparer les instances nationales dédiées aux questions soignantes comme le Haut Conseil des Professions Paramédicales. Et puis enfin, la FHF est attachée à mobiliser le regard expert de l'AFDS dans les démarches les plus ambitieuses. Les représentants de l'association ont été largement associés aux travaux de rédaction du livre blanc « Bâtir la santé de demain », qui a conduit à la mise en place de la loi de programmation en santé. Donc autant vous dire que l'AFDS a toute sa place et le partenariat est riche. Je ne suis pas loin d'avoir été presque exhaustive.

## AC : Quel est le regard ou l'analyse de la FHF sur la situation actuelle des établissements de santé ? L'aspect prévention est-il réellement financé dans des établissements tenus à l'activité ?

**ZR :** Justement, d'où la loi de programmation, et c'est inscrit dans la loi de programmation que nous proposons, d'ailleurs cela s'appuie aussi parce qu'il y a enfin un rapport de l'IGAS de fin 2024, qui appelle à ce que les établissements de santé, tout statut confondu, s'engage dans la prévention. Et par ailleurs, sur la base des propositions de la FHF, soit adopté un financement dédié et pérenne à la prévention. Je vous ai cité la nomenclature des actes. Nous poussons, dans le cadre de la nomenclature des actes, à la reconnaissance de la prévention pour qu'elle soit financée. Et de la même façon, en ce qui concerne

la situation financière, tout doit être fait pour mieux considérer la prévention et pour que ce ne soit pas la variable d'ajustement. Donc une vraie réforme, induire le financement dans la nomenclature des actes, donc là, on a fait vraiment des propositions très précises. Et puis, en ce qui concerne la situation financière des établissements, aujourd'hui ce n'est pas à cause de la prévention. **Elle est due à 2 raisons principales. Premièrement, c'est le sous-financement de l'inflation, 1 milliard, rien que pour l'hôpital public qui n'a pas été compensé en totalité, c'est-à-dire sa répercussion sur les coûts de l'énergie, sur l'alimentation, sur les dispositifs, tout ce qui relève du coût des denrées premières.** Cela nous impacte à l'année N, mais également à l'année N+1. **Et deuxièmement, c'est le non-financement dans sa totalité des mesures, certes qui étaient attendues et pour lesquelles nous avons beaucoup bataillé d'ailleurs, mais qui ne sont pas financés dans leur totalité.**

C'est précisément au niveau national et quand on prend l'ensemble des établissements dans leur globalité, les 2 raisons qui justifient le déficit des hôpitaux publics en 2024, à 2,8 milliards d'euros. Parce que parallèlement à cela, il y a une dynamique d'activité qui avait été amorcée en 2023, qui a été confirmée en 2024. De la même façon, il y a une dynamique de recrutement qui continue à se confirmer, chute de 50% des postes vacants d'IDE, et chute dans une moindre mesure des postes vacants d'AS.

C'est la raison pour laquelle nous pouvons nous satisfaire que les pouvoirs publics, dans la campagne budgétaire et tarifaire 2024 et 2025, ont suivi les propositions de la FHF de privilégier les activités dites en dette de santé publique, sur lesquelles les hôpitaux publics amorcent le rattrapage, c'est-à-dire les activités de chirurgie lourde qui sont exercées en CHU et en CH, les activités médicales avec nuitées qui sont majoritairement réalisées par l'hôpital public. Nous avons encore un retard en cardiologie, en rhumatologie, en neurologie par exemple. Nous avons rattrapé sur les transplantations, mais nous avons encore du retard.

**AC : Une autre question sur le sujet que vous avez abordé, sur le métier de directeur des soins, il peine à être attractif, nous avons perdu énormément de collègues, je pense que c'est un sujet que vous connaissez aussi mais qui est aussi de manière plus large, l'attractivité de l'activité managériale des hôpitaux, quelle est votre vision sur ce sujet ?**

**ZR :** C'est de dire que, c'est vrai que globalement, les métiers du management et les dirigeants en la matière qui s'agisse des directeurs et directrices de soins, qu'il s'agisse des directeurs d'établissements sanitaires et médicaux-sociaux, qu'il s'agisse des directeurs d'hôpitaux, connaît une chute d'attractivité liée pour différentes raisons. Ils ont à la fois, les qualités et leur défaut d'attractivité tous confondus. Ce sont des métiers passionnants, qui donnent du sens, ce sont des métiers où à la fois, il y a la stratégie, l'accompagnement, l'engagement mais qui pour autant, sont des métiers qui sont éprouvants, on ne le dit pas assez. Il n'y a plus la charge physique d'être infirmier dans un service mais il y a la charge mentale et puis il y a le fait de devoir prendre de plein fouet les évolutions sociétales, et tout ceci fait que, ce n'est pas propre au sein de la santé, il y a des études qui sont parues, qui mettent en évidence une sorte de tension sur les métiers managériaux. Alors, cela va prendre de la valeur parce qu'à chaque fois qu'il y a une raréfaction des ressources, on tente de les préserver et donc il faut saisir cette difficulté pour en faire une formidable opportunité, et puis, pour reconnaître et valoriser ces métiers comme ils doivent l'être tant d'un point de vue statutaire, que d'un point de vue de leur rôle dans l'organisation des établissements, des GHT, c'est acquis, mais moins à l'échelle des territoires.