

PROMOUVOIR
LA FONCTION DE
**DIRECTEUR ET
DIRECTRICE
DES SOINS**

SOMMAIRE

OBJECTIFS	1
RÔLE ET IMPORTANCE DU DS	3
ORGANISATION	4
PARTENARIATS	6
ASSOCIÉE AUX TRAVAUX DE ...	7
TEMPS FORTS	8
COMMUNICATION	9

QUI SOMMES-NOUS ?

Crée en 1971, l'Association Nationale des Infirmiers Généraux (**ANIG**) est devenue l'Association Française des Directeurs des Soins (**AFDS**) en 2002.

Le décret n°2002-550 du 19 avril 2002 portant statut de corps des directeurs des soins de la fonction publique hospitalière régit ce membre de l'équipe de direction.

Article 1 – Il est créé un corps de directeur des soins classé en catégorie A de la fonction publique hospitalière.

L'AFDS est une association professionnelle indépendante.

1. OBJECTIFS

Les objectifs définis dans les statuts de l'association

Fédérer l'ensemble des directeurs des soins quels que soient le lieu d'exercice et la fonction occupée.

Valoriser la fonction de directeur des soins et son évolution statutaire et financière.

Promouvoir les activités de soins, la formation, l'enseignement et la recherche dans le domaine des soins infirmiers, de rééducation et médicotéchniques.

Participer à la formation continue des directeurs des soins par l'organisation de Journées Nationales d'Étude et de séminaires de réflexion.

Diffuser l'information professionnelle, en assurer la veille et favoriser la communication, notamment par l'intermédiaire de son site internet, des réseaux sociaux et grâce à nos partenariats médias (APM, Groupe Profession Santé, Hospimedia, Soins Cadres).

Accompagner les directeurs des soins dans l'exercice de leur fonction, notamment en développant les stratégies managériales, au sein d'un réseau de personnes ressources.

L'AFDS, c'est aussi :

- **Développer** l'attractivité du métier de directeur des soins.
- **Accompagner** :
 - Toute activité de soins publique et privée et son organisation autorisée par les tutelles.
 - Les diverses structures de formations et tutelles en lien avec les établissements de santé.
 - L'évolution des professions concernées, dans le respect de la déontologie et de l'éthique professionnelle.
- **Apporter** sa contribution aux réflexions politiques et stratégiques concernant l'évolution du système de santé et structurer la réflexion collective sur les activités et champs de compétences des professionnels de soins infirmiers, de rééducation et médicot techniques et être force de proposition.
- **Représenter** les professionnels de santé paramédicaux et la fonction de directeur des soins dans les instances décisionnelles et consultatives aux plans régional, national et international.
- **Renforcer** la communication auprès des directeurs des soins adhérents et non adhérents.
- **Offrir** la possibilité de poursuivre la formation de directeur des soins et de s'inscrire concomitamment en doctorat en sciences infirmières, (Création au sein de CNU de la section 92, Sciences infirmières). Les évolutions de carrière résultent d'une forte utilité sociale et sociétale.
- **Faire progresser** la grille salariale qui n'est pas à la hauteur des responsabilités des directeurs des soins. Forts de leur parcours professionnel en leur qualité de soignant, de cadre de santé, voire de cadre supérieur de santé et, pour un certain nombre, ayant eu un ou des diplômes universitaires (cliniques ou managériaux), les directeurs des soins s'inscrivent dans une carrière évolutive avec leur formation à l'EHESP, en troisième partie d'exercice professionnel. Ces formations démontrent leur volonté de s'inscrire dans une qualité de formation diplômante et de leur engagement pour l'hôpital public.

Compte tenu de leurs responsabilités liées à leur rôle de coordination des dispositifs de santé, de leur participation active et de leur engagement dans la dynamique stratégique et opérationnelle qu'ils développent au sein de leurs établissements et territoires de santé, un premier pas pour les directeurs des soins serait d'aligner leur grille indiciaire et la PFR sur celle des directeurs adjoints dont bénéficie le corps des directeurs d'hôpital.

2. RÔLE ET IMPORTANCE DU DS

Le directeur des soins est un maillon incontournable dans la structuration des logiques paramédicales, médicales et administratives.

Il travaille **en partenariat avec les autres membres de l'équipe de direction** et en collaboration étroite avec le **Président de CME** (Commission Médicale d'Établissement) pour rendre les parcours de soins et de santé efficaces. Il construit la politique de soins avec l'encadrement paramédical qui prévoit, organise et évalue les activités de soins en adéquation avec les attentes et besoins des personnes prises en charge et de leur entourage, afin d'offrir un système de santé performant répondant aux besoins de toute la population.

Le directeur des soins en tant que manager qui coordonne et contrôle les processus de prise en charge et en tant que leader capable de donner une vision dynamique et positive du futur, attentif à la qualité de vie ainsi qu'au bien-être de ses collaborateurs, occupe **une place fondamentale dans la gouvernance hospitalière**.

Son expérience en tant que clinicien, professionnel non médical, et celle de manager fait de lui une personne pivot. Il est aussi une **personne ressource** dans la compréhension des problématiques, leur résolution et la mise en œuvre des actions relatives à la prise en charge des patients et à l'organisation de la production de soins en tenant compte de la réalité de terrain, de son analyse et des propositions qui en découlent. Cette approche collaborative ne peut se faire que dans une confiance réciproque. La **connaissance du terrain** du directeur des soins est un atout essentiel dans la prise de décision concernant différentes problématiques (conflits entre personnes, organisation des soins et des personnes, gestion de crises...) de manière experte et complémentaire aux autres interlocuteurs. La crise sanitaire liée au COVID-19 l'a fortement démontré.

Compétences

1. Conception, pilotage et suivi des différents projets contribuant au bon fonctionnement de la structure.
2. Structuration de l'organisation de la direction des soins, de l'encadrement et des professionnels paramédicaux.
3. Identification des besoins et des ressources disponibles.
4. Management des équipes d'encadrement.
5. Définition et conduite d'un système d'évaluation cohérent et conforme aux attentes réglementaires, institutionnelles et structurelles.
6. Contribution à la gestion du développement des compétences des professionnels paramédicaux.
7. Impulsion d'une politique de développement de la recherche en soins infirmiers de rééducation et médicotéchniques.
8. Contribution aux processus des décisions institutionnelles et à l'accompagnement de leurs mises en œuvre.

3. ORGANISATION

L'Association Française des Directeurs des Soins est une association nationale composée de 25 délégations qui forment, avec le Bureau, le Conseil d'Administration.

Le Bureau

Présidente	Laurence LAIGNEL
1er Vice-Président	Sylvain BOUSSEMAERE
2ème Vice-Présidente	Barbara ROBERT
Trésorière	Carol GENDRY
Trésorier Adjoint	Dominique PERENNOU
Secrétaire	Patrick JAVEL
Secrétaire Adjoint Chargé de Communication	Aurélien CADART

Plus de la moitié des directeurs des soins en exercice adhèrent à l'AFDS

- ➔ **83 NOUVELLES ADHÉSIONS EN 2025**
- ➔ **PLUS DE 340 ADHÉRENTS EN 2025**

Le Conseil d'Administration

RÉGIONS	DÉLÉGUÉS TITULAIRES	DÉLÉGUÉS ADJOINTS
Alsace 67, 68	Katia FRECH	Karine DEPARIS
Aquitaine 24, 33, 40, 47, 64	Barbara ROBERT	Sandrine COURRET
Auvergne 03, 15, 43, 63	Élisabeth RAINVILLE	Anne-Marie FORET-VIALA
Bourgogne Franche-Comté 21, 25, 39, 58, 70, 71, 89, 90	Corinne CALARD	Fabienne PAULIN
Bretagne 22, 29, 35, 56	Dominique PERENNOU	Mylène COULAUD
Centre Val-de-Loire 18, 28, 36, 37, 41, 45	Christine GIRAULT	Christine LIAUDOIS
Champagne-Ardenne 08, 10, 51, 52	Sandrine LHOMME	Hélène CHARRE
DROM Nord : Guadeloupe 971, Martinique 972, Guyane 973, Saint-Pierre-et-Miquelon	Mylène FOMOA	Sophie SANDERS
DROM Sud : Réunion 974, Mayotte 976, Polynésie 987, Nouvelle Calédonie 988	Hanifa MOUSSA	Laurence TUIKALEPA-BOUTON Catherine DUREPOIS
Hauts-de-France 02, 59, 60, 62, 80	Aurélien CADART	Thérèse ROMA
Île-de-France 75, 78, 92	Patrick LABOUROT	Stefania GEREMIA
Île-de-France 77, 91, 94	Christine SCHLOSSER	
Île-de-France 93, 95	Nathalie NAUDIN	Séverine CARON
Limousin 19, 23, 87	Laurence BLANCO	Najat TAHRI
Lorraine 54, 55, 57, 88	Frédérique RUSTI	Delphine CLERC
Normandie 14, 27, 50, 61, 76	Virginie PARISOT	Véronique RIVAT-CACLARD
Occitanie Sud Est 11, 30, 34, 48, 66	Monique AKMEL-BOURGADE	Bérangère HÉRAIL
Occitanie Sud Ouest 09, 12, 31, 32, 46, 65, 81, 82	Sylvain BOUSSEMAERE	Magali FAROULT
Pays-de-la-Loire 44, 49, 53, 72, 85	Nathalie PROVOST	Nelly FAUVEL
Poitou-Charentes 16, 17, 79, 86	Hafida ZOUAOUI	
PACA - Corse 04, 05, 06, 13, 83, 84, 2A, 2B	Anne LARUE Maria KAELEBEL	Corinne MOAL
Rhône-Alpes 01, 07, 26, 73, 74	Catherine RICOUX	Maurice BOURDUGE
Rhône-Alpes 38, 42, 69	Denis DIONNET	Nicole DAUVERGNE
Représentant des élèves Directeurs des Soins	Mélanie DAUPAGNE	Ayse OZOCAR
Représentant des adhérents retraités	Marie-Claude GASTE	Philippe BOURREL

4. PARTENARIATS

L'AFDS a pour objet de promouvoir le statut et la fonction des directeurs des soins, ainsi que les activités de soins, l'enseignement des soins infirmiers, de rééducation et médicotéchniques.

C'est dans cette dynamique que l'AFDS a noué et fidélisé ses partenariats.



5. ASSOCIÉE AUX TRAVAUX DE ...



**MINISTÈRE
DE LA SANTÉ, DES FAMILLES,
DE L'AUTONOMIE
ET DES PERSONNES HANDICAPÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**MINISTÈRE
DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



ELSEVIER



FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE

FHF



Mutuelle Nationale des Hospitaliers

MNH

Le **C**ercle de la **R**éforme de l'**E**tat

HAS

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ



**EXPERTISE
FRANCE**



DGOS

Direction Générale de l'Offre
de Soins

6. TEMPS FORTS

Événements annuels



JNE 2026

L'Art d'exercer, d'inventer et de manager autrement

**Journées Nationales d'Étude
des Directeurs des Soins**

7 - 8 - 9 OCTOBRE 2026
LE CENQUATRE #104 | PARIS

L'AFDS organise tous les ans des journées d'étude autour d'un thème. Durant 3 jours, les directeurs des soins mais aussi les cadres de santé, les cadres supérieurs de santé, ainsi que les directeurs d'hôpitaux assistent à des conférences relatives aux sujets d'actualités du système de santé. En 2026, les journées nationales d'étude auront lieu les 7, 8 et 9 Octobre. Les interventions lors de cette édition seront articulées autour du thème "L'art de manager, former, soigner".



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

Chaque année, au cours des journées d'études sont remis 3 Trophées des Directeurs des Soins AFDS x 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. 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.

L'AFDS PARTICIPE À :

People 4 Health
Accompagner les piliers de la santé
PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES
ÊTRE ET RESTER
PROFESSIONNEL DE SANTÉ

SALON INFIRMIER
25/26 MARS 2026
PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES - HALL 33

Rencontres Annuelles des Cadres 13^e édition
lundi 30
mardi 31
mars 2026
Paris
FHF

L'ÉCOSYSTÈME RÉFÉRENT DE LA SANTÉ ET DU MÉDICO-SOCIAL

SANTEXPO

par **FHF**
FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE

19,20 ET 21 MAI 2026, À PARIS
PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES HALL 1

7. COMMUNICATION



association française des directeurs des soins

DÉCEMBRE 2025

NEWSLETTER

ASSOCIATION FRANÇAISE DES DIRECTEURS DES SOINS

TOUTE L'ACTUALITÉ AFDS

ÉDITORIAL

Décembre 2025, nous sommes à l'aube de 2026... Le temps de porter un regard rétrospectif sur l'année qui s'achève.

L'Association Française des Directeurs des Soins se montre dynamique, réactive et présente sur les grands chantiers des politiques publiques de santé. A travers la participation aux nombreux événements, nos rencontres et nos travaux avec nos partenaires, nous portons haut les actions, les innovations et les réflexions que vous portez chaque jour, dans vos établissements comme au sein de l'Association.

Plusieurs échanges institutionnels majeurs ont rythmé l'année, notamment avec le Ministre de la Santé, ainsi qu'avec le Directeur adjoint des Ressources humaines de la DGOS. De nombreux travaux ont également été engagés grâce à votre mobilisation. Aux côtés de la FHF, l'AFDS a contribué à plusieurs contributions. En collaboration avec l'ANAP, nous avons exploré les modalités d'encadrement paramédical des soins critiques, ainsi que les travaux relatifs aux soins écoresponsables. Nous avons également commencé à échanger avec l'Institut Français de l'Expérience Patient, ouvrant des perspectives de collaborations prometteuses. L'année 2025 a été marquée par la signature d'une convention avec la Médiation nationale, ainsi qu'avec Expertise France.

En collaboration avec la MNH, nous avons poursuivi les travaux consacrés à la santé des professionnels. L'AFDS a ainsi contribué à l'ouvrage "La santé des professionnels de santé en France". Notre présence commune à divers événements, dont People4Health, ainsi que la relance des matinées ADRHESS-AFDS, ont renforcé encore davantage la dynamique collective. SANTEXPO fut l'occasion de rencontres et d'échanges avec les politiques sur notre stand.

Au terme de cette année riche en actions portées par l'Association, nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance pour votre engagement constant et la force collective que vous avez apportée à chacune de nos actions.

Puissions-nous poursuivre ensemble cette dynamique collective en 2026 !

Laurence LAIGNEL, Présidente de l'AFDS

02 41 35 54 02

president@afds-directeurs.fr
secretariat@afds-directeurs.fr

www.afds-directeurs.fr

AFDS



association française des directeurs des soins

AFDS Association Française des Directeurs des Soins

Indépendant

- Ter

France - Coordonnées

Plus de 500 relations



Newsletter

A retrouver sur le site AFDS



LinkedIn



Site internet

INTERVIEW

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

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

Bienvenue sur le site de l'Association Française des Directeurs des Soins

Fédérer, valoriser, promouvoir, participer, accompagner, développer, apporter, représenter

J'ADHÈRE À L'AFDS

Rejoignez l'association dès maintenant

L'AGENDA

Assister aux événements de l'AFDS et de ses partenaires

Les temps forts de l'AFDS

Alors que s'ouvre 2026, nous formons le vœu que cette nouvelle année soit porteuse d'idées renouvelées, de projets ambitieux et de collaborations toujours plus fructueuses avec nos partenaires et avec les pouvoirs publics. Nous souhaitons que cette année 2026 soit l'année de l'évolution du statut pour les directrices et directeurs des soins, dans la continuité de celui de nos collègues directeurs d'hôpitaux. Les possibles de 2026 intègrent cette vision du directeur des soins valorisé dans sa fonction et son exercice au sein de l'équipe de direction des établissements, dans le pilotage des instituts de formation, ainsi que dans la participation aux réflexions et actions à servir les enjeux de la médecine de santé au 21^{ème} siècle, nous allons ainsi leur faire confiance.

J'adhère



Candidatez à la 4^{ème} Edition des Trophées AFDS & MNH



Agenda



07-09 OCTOBRE 2026 - 4^{ème} EDITION DES TROPHÉES AFDS&MNH DIRECTEURS DES SOINS

Afin de valoriser la profession de Directeur des soins dans toutes ses composantes, l'Association Française des Directeurs des Soins (AFDS) et la Mutuelle Nationale des Hospitaliers (MNH) s'associent chaque année pour mettre en lumière les projets innovants réalisés par les Directeurs des Soins, illustrant leur place de maillon incontournable dans la structuration des logiques paramédicales, médicales et administratives.



19 - 21 MAI 2026 - SANTEXPO 2026 - 60^{ème} EDITION

Le salon SANTEXPO revient pour sa 60^{ème} édition du 19 au 21 mai 2026 à Paris Expo Porte de Versailles. Cet événement majeur rassemble les professionnels de la santé, du médico-social, et de la technologie de soin : gestion d'établissements, e-santé, équipements, innovation...



25/26 MARS 2026 - 27 MARS 2026

PEOPLE FOR HEALTH 2026 L'AFDS sera présente pour vous accueillir sur son stand du 25 au 26 mars 2026 (Paris - Porte de Versailles) En savoir plus sur l'événement



La Fonction Publique et le système de santé sont en mouvement permanent pour s'adapter au mieux au besoin populationnel, aux conditions de travail et aux parcours des professionnels. L'AFDS se veut être un acteur au coeur de ces changements.

L'AFDS souhaite poursuivre une dynamique collective constructive en associant l'ensemble des adhérents de l'association, ses partenaires et en travaillant avec les gouvernants de notre système de santé. L'ensemble de ces collaborations doit permettre à l'AFDS de prendre place dans les débats d'actualité, confortant ainsi le rôle indispensable des directeurs des soins dans la coordination des instituts et dans le pilotage de la politique, la stratégie et les organisations des établissements de santé et du système de santé. Les thématiques travaillées permettront de construire, et co-construire, les organisations et les coordinations de soins répondants aux besoins des patients et à la politique de santé territoriale.

L'AFDS agit pour conforter le rôle des directeurs des soins coordonnateurs d'instituts et coordonnateurs des organisations des soins dans les établissements de santé ou dans les tutelles déconcentrées. Elle se veut être un acteur au cœur des changements de la Fonction Publique Hospitalière et du système de santé pour adapter au mieux ce système au besoin populationnel et aux professionnels de santé. L'AFDS poursuit une dynamique collective constructive, collaborative pour participer à la vie du système de santé en France.

Laurence LAIGNEL, présidente
presidence@afds-directeurs.fr