

NEWSLETTER

AVRIL 2026

ÉDITORIAL

Cette 2ème Newsletter de l'année 2026 vous propose de revenir sur les derniers événements vécus par les différents membres de l'AFDS. Elle vous livre les rencontres, les partages, les travaux, les événements passés et à venir qui témoignent du dynamisme de l'AFDS et vous montrent la nécessité pour l'association d'être présente dans l'écosystème politique.

Dans ce contexte, nous avons le plaisir de vous annoncer l'ouverture des inscriptions aux Journées Nationales d'Étude des Directeurs des Soins, événement annuel incontournable de l'AFDS. Ce rendez-vous est comme chaque année, un temps privilégié d'échanges, de réflexion et de prospective autour de nos pratiques et des évolutions de notre métier. Nous vous invitons à vous y inscrire dès à présent !

N'oubliez pas d'adhérer ou de renouveler votre adhésion pour participer aux changements en cours, aux réflexions, aux contributions... Être directeur des soins en institut, en établissement de santé ou en ARS, implique des journées souvent très chargées, qui ne permettent pas toujours de suivre l'ensemble des événements. L'AFDS vous offre l'opportunité de rejoindre un collectif : que vous soyez présent ou non, vous restez toujours connecté, informé et pleinement membre de notre association.

La newsletter est notre fil conducteur, votre rendez-vous... Mme Adèle DENIAU, notre chargée de missions à l'AFDS met une attention professionnelle sans borne pour vous offrir un moment de lecture apprenant, distrayant et professionnalisant.

Merci de votre confiance, lisez et laissez vous porter...

Bonne lecture à vous toutes et tous.



Laurence LAIGNEL
Présidente de l'AFDS



24èmes
**Journées Nationales d'Étude
des Directeurs des Soins**

Le rendez-vous annuel **incontournable**
des leaders des soins



Découvrez le site
afds-directeurs-soins.fr

L'Art d'exercer,
de manager
& d'inventer

7 - 8 - 9
OCTOBRE 2026
LE CENTQUATRE | PARIS

LE MANAGEMENT EST UN ART, LE SOIN UNE VOCATION

ET SI NOUS RÉINVENTIONS NOS PRATIQUES AU CŒUR D'UN LIEU DE CRÉATION ?

L'Art d'exercer

*Retrouver le sens et la
justesse du geste*

Jour 1

L'Art de manager

*Oser d'autres regards
sur nos fonctions*

Jour 2

L'Art d'inventer

*Laisser l'imprévu et la
créativité transformer
l'hôpital*

Jour 3

LES INSCRIPTIONS SONT OUVERTES !

Pour cette 24ème édition, nous vous donnons rendez-vous dans un cadre d'exception :

Le CENTQUATRE-PARIS !

*Dans ce lieu emblématique de création et de culture, ces Journées Nationales d'Étude exploreront les **convergences entre la gestion des soins et la dimension artistique et humaine de nos métiers**. L'occasion de s'inspirer, partager et innover aux côtés de **plus de 400 participants**, institutionnels et chercheurs.*

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site des JNE :
<https://afds-directeurs-soins.fr/jne-2026-accueil/>

SANTEXPO

par  **FHF**
FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE

60 ANS

« L'EXCELLENCE EN SANTÉ : UN ENGAGEMENT POUR TOUTES LES GÉNÉRATIONS »



DU 19 AU 21 MAI 2026



PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES – HALL 1



Prenez dès maintenant votre badge pour l'événement référent de l'écosystème de la santé et du médico-social

8 THÉMATIQUES



- ▶▶▶ **VENEZ DÉCOUVRIR LES DERNIÈRES INNOVATIONS ET TENDANCES DU SECTEUR**
- ▶▶▶ **ÉCHANGEZ AVEC DES EXPERTS, PARTENAIRES ET ACTEURS CLÉS**
- ▶▶▶ **ASSISTEZ À DES CONFÉRENCES ET INTERVENTIONS INSPIRANTES**



N'hésitez pas à vous rendre sur le site internet officiel
Toutes les informations nécessaires sont présentes sur le site :
<https://www.santexpo.com/>



Le rendez-vous DES CADRES DE SANTÉ

par @apm international



Mardi 6 octobre 2026 | 09h30 - 17:00 | Paris 16e

UNE JOURNÉE POUR RÉFLÉCHIR, DÉBATTRE, VOUS FORMER

Parce que le management en santé constitue plus que jamais un véritable levier de transformation, APM International rassemble les cadres de santé pour une journée placée sous le signe de l'intelligence collective, de la performance d'équipe et de l'innovation managériale.

Un moment fort pour s'inspirer des expériences de terrain et repenser ensemble les modes de gouvernance et de coopération au sein des établissements de santé. Une journée mêlant information et formation certifiée Qualiopi.



**POUR VOUS INSCRIRE,
SCANNEZ LE QR CODE**

OU RENDEZ-VOUS SUR :
[evenements.apm-international.fr/e/
le-rendez-vous-des-cadres-de-sante](https://evenements.apm-international.fr/e/le-rendez-vous-des-cadres-de-sante)



WEBINAIRE

Mardi 12 mai 2026

17h00 - 18h30

“
Le rôle stratégique de la direction des soins et de l'encadrement soignant dans le déploiement des démarches d'amélioration de l'expérience patient
”



Présentation de l'IFEP



Retours d'expériences de Directeurs des soins

Inscrivez-vous dès maintenant >>>



Trophées AFDS x MNH Directeurs des soins

L'AFDS et la MNH récompensent les projets portés par les Directrices et Directeurs des soins dans le cadre de leurs fonctions en établissement de santé et en institut de formation.



Édition
2026



Plus d'infos : <https://mnh.wiin.io/fr/applications/directeursdesoins>

Durant leur exercice en établissement hospitalier ou en institut de formation, les Directrices et Directeurs des soins mettent en place des projets innovants illustrant leur place de maillon incontournable dans la structuration des logiques paramédicales, médicales et administratives. Ainsi l'AFDS et la MNH, en partenariat avec l'EHESP, lancent la **4^e édition des Trophées AFDS x MNH Directeurs des soins** pour valoriser ces projets.

Les candidats ont jusqu'au **6 juillet 2026 inclus** pour candidater. Pour cela, le ou la candidate devra **compléter le formulaire de candidature en ligne** (intégrant une présentation du candidat et de son projet).



9 MARS 2026

Dîner-Débat du CRAPS : "Précarité : Quelles synergies entre France Travail et les Acteurs de la Protection Sociale ?"

Isabelle MABIT



Réunis lors d'un dîner-débat du Cercle de Recherche et d'Analyse de la Protection Sociale, les dirigeants de France Travail, de la CNAF, de la MSA et du régime de garantie des salaires ont échangé autour des enjeux de la précarité. Celle-ci se manifeste par des difficultés multiples tels que l'instabilité financière, l'accès aux soins ou au logement, l'isolement social, dont le cumul peut aggraver fortement les situations. Au-delà de ces constats, les échanges ont souligné la difficulté d'identifier les publics éloignés des institutions, alors que 9,1 millions de personnes vivent sous le seuil de pauvreté. Ces réalités appellent une réponse globale et coordonnée entre acteurs, dans une logique d'accompagnement renforcé. Le projet d'allocation de solidarité unifiée, visant à simplifier les dispositifs existants, a notamment été évoqué.

Si des partenariats et des logiques de parcours sont déployés, leur mise en œuvre reste hétérogène selon les territoires et se heurte à certains freins, comme la non interopérabilité des systèmes et les enjeux liés aux données et à l'IA. Certaines initiatives locales ont été partagées, telles que les relais mis en place par la MSA pour repérer les agriculteurs en difficulté, illustrent néanmoins l'importance d'une action de proximité.

Ce débat met en lumière l'engagement des institutions et de leurs organisations, tout en rappelant le rôle essentiel du maillage territorial pour mieux accompagner les publics les plus fragiles.

Nous tenons à remercier Gauthier MARTINEZ, Directeur des Partenariats Santé à la MNH pour l'invitation à participer à cet événement.



12 et 13 MARS 2026

34ème édition des Journées ADH

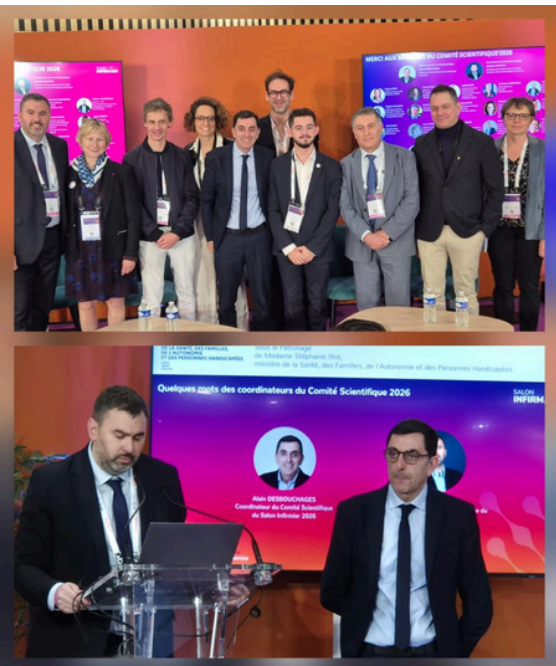


Les 34es Journées de l'ADH se sont déroulées à Paris les 12 et 13 mars derniers. Un grand merci à Vincent PREVOTEAU pour l'invitation à participer à une table ronde particulièrement riche, consacrée aux perspectives de l'hôpital à l'horizon 2050.

Tout au long de la journée, les échanges ont permis de prendre du recul, d'ouvrir le champ des possibles et d'alimenter la réflexion par des projections autour des transformations à venir du système de santé.

Un événement de grande qualité, au sein duquel les directeurs des soins ont pleinement leur place.

25 et 26 MARS 2026
SALON INFIRMIER



L'ouverture de ces journées a été marquée par une conférence inaugurale avec les Coordonnateurs du Salon, Gauthier MARTINEZ, Directeur des Partenariats Santé à la MNH et Alain DESBOUCHAGES, Président du Conseil National de l'Ordre des Infirmiers (CNOI), ainsi que l'ensemble des membres du Comité Scientifique avec Barbara ROBERT, Vice-Présidente de l'AFDS, Coordinatrice des Soins au CHU de Bordeaux et Isabelle BAYLE, Directrice des Soins, Coordinatrice d'Institut de Formation au CH Saverne/CH Sarrebourg et Directrice du département des Sciences Infirmières à l'Université de Strasbourg.

Nous avons eu l'occasions d'échanger avec Marie DAUDÉ, Directrice Générale de la DGOS, qui a été remplacée très récemment par Michael BENZAQUI, anciennement sous-directeur de l'accès aux soins et du premier recours à la DGOS. L'AFDS a eu l'honneur de rencontrer le Conseiller Santé du 1er Ministre, Sébastien DELESCLUSE et le Président du CNOI. L'occasion d'échanger notamment avec eux sur le statut des Directeurs des soins.

»»» **Agora : « Les infirmiers en 10 chiffres clefs : état des lieux 2026 »**

À l'occasion d'une agora animée par Marianne TORDEUX BITKER, Directrice des Affaires publiques de la MNH, les échanges ont marqué le lancement de l'ouvrage « *La santé des professionnels de santé* » publié par la MNH. Laurence LAIGNEL, Présidente de l'AFDS, et Daniela MONTEIRO BORGES, étudiante en soins infirmiers à l'AP-HP – IFSI Avicenne-Jean Verdier, ont croisé leurs regards, mêlant expérience institutionnelle et vision des nouvelles générations.

Cet ouvrage sur la santé des professionnels a pour ambition de produire un panorama à 360° des enjeux des agents de l'hôpital avec une approche humaine et large de leurs problématiques (santé, logement, pouvoir d'achat, mobilité, attentes des jeunes générations, parentalité, équilibre & conciliation vie pro/perso, attractivité des métiers...). Les participants ont échangé autour de 10 chiffres clés des infirmiers en faisant un état des lieux et en évoquant des leviers de fidélisation pour aller vers un système de santé attractif et centré sur ceux qui le font vivre.



Nous tenons à remercier particulièrement **M. Gauthier MARTINEZ**, qui nous a permis d'échanger avec Mme Marie DAUDÉ et de rencontrer M. Sébastien DELESCLUSE, et remercier également **Mme Camille THUAL et toute l'équipe de l'organisation du Salon Infirmier.**

30 et 31 MARS 2026

Rencontres Annuelles des Cadres

L'édition 2026 des Rencontres annuelles de cadres s'est tenue à la Cité internationale universitaire de Paris les 30 et 31 mars, réunissant de nombreux professionnels autour d'un objectif commun : penser ensemble les évolutions du management en santé.

Partenaire de ces journées aux côtés de l'Association des Cadres de Santé, l'Association Française des Directeurs des Soins a contribué aux échanges et aux réflexions portants sur le thème : « Former, soutenir, innover : défis d'aujourd'hui et défis de demain ».

L'événement s'est ouvert par les interventions de Zaynab RIET, déléguée générale de la Fédération Hospitalière de France, et de Nicolas DELMAS, chef de projet attractivité à la Direction générale de l'Offre de soins. Leurs prises de parole ont souligné l'importance de renforcer l'attractivité des métiers, de soutenir les encadrants et d'encourager l'innovation au sein des organisations de santé.



Ces rencontres ont offert un espace privilégié pour partager les pratiques managériales, présenter des expériences de terrain et identifier des leviers d'action face aux transformations du secteur. Plusieurs ateliers sont venus rythmer le programme, permettant d'aborder de manière concrète des problématiques actuelles et d'ouvrir des perspectives d'évolution. À travers cette édition 2026, une dynamique collective s'affirme : celle d'un management en santé en constante évolution, porté par l'engagement des cadres et leur capacité à s'adapter aux défis d'aujourd'hui comme à ceux de demain.

»»» Atelier : « Développement durable et éco-soins : passer de la théorie à l'action »

L'atelier dédié au développement durable en santé animé notamment par Barbara ROBERT et Carol GENDRY, toutes deux, membres du Bureau de l'AFDS, a mis en lumière des solutions concrètes pour intégrer les enjeux environnementaux dans les pratiques de soins.

Les participants ont découvert les leviers d'action, notamment à travers la labellisation des unités durables, véritable moteur de structuration et d'amélioration continue.

Des initiatives directement applicables sur le terrain ont été partagées : optimisation des ressources, réduction des déchets et éco-conception des soins. La démarche RSE portée par les HCL illustre cette dynamique globale, conciliant qualité des soins et responsabilité environnementale. La réussite de ces actions repose sur l'engagement et la mobilisation des équipes.

30 MARS 2026

1er Webinaire sur la présentation des évolutions du référentiel de formation DGOS et Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle [Catherine DIDIER, Céline GUILLAUD, Christine GIRAULT et Nicole DAUVERGNE]

Le webinaire du 30 mars, consacré à la réforme de la formation a porté principalement sur le dossier d'accréditation à déposer d'ici juin sur la plateforme FRES, ainsi que sur la maquette de formation dans ses grandes lignes (volume horaire global, répartition sur les trois années, cadre national et cadre de consolidation).

Plusieurs éléments ont suscité de vives réactions. La répartition des 420 heures d'appropriation en autonomie, prévue sur chaque semestre, interroge fortement. Les modalités envisagées, incluant des périodes sur les congés scolaires ou estivaux, soulèvent des enjeux importants pour les étudiants en formation initiale comme en formation continue, notamment en termes de statut et de financement. Florie WEBER, Cheffe de Bureau à la DGOS a indiqué, face aux nombreuses réactions, se rapprocher de France Travail.

Par ailleurs, le calcul du volume horaire semestriel (770 heures incluant 70 heures d'apprentissage en autonomie) apparaît difficilement compatible avec le principe d'une semaine de formation fixée à 30 heures, pourtant soutenu au titre de la qualité de vie étudiante.

Enfin, la question des terrains de stage, notamment en santé de l'enfant, a été soulevée, avec des difficultés majeures à ouvrir des places, et la précision que les stages en crèche ne seraient pas reconnus dans cette catégorie.

Ces éléments appellent des clarifications rapides sur plusieurs points structurants de la réforme.

31 MARS 2026

Rencontre avec Monsieur Frédéric PIGNY Directeur Général du Centre National de Gestion



Cette rencontre a été l'occasion pour M.Pigny d'exprimer son souhait d'accompagner les directeurs des soins autant que sa mission lui permettra.

Au-delà, du soutien des demandes d'ajustements et de valorisation de la grille indiciaire, son attention se porte à l'accompagnement des directeurs des soins dans leur exercice au quotidien.

Nous avons convenu de conduire des actions conjointes sur l'attractivité et l'accompagnement. M.Pigny sera présent au prochain CA en présentiel du mois de juin afin d'échanger plus largement avec les directeurs des soins et pour co construire un programme d'actions.

INTERVIEW



Dominique COMBARNOUS

Présidente de l'ANCIM

Association des Cadres de Santé

Aurélien CADART [A.C] : Peux-tu nous présenter l'ANCIM, dans ses actions, ses priorités, ses objectifs actuels ?

Dominique COMBARNOUS [D.C] : L'objectif principal est de promouvoir, valoriser et légitimer le rôle ainsi que la place du cadre de santé dans la qualité des soins pluri et interprofessionnels, au bénéfice du patient et du système de santé. C'est là notre mission fondamentale.

Cette ambition se décline ensuite à travers différentes actions : l'organisation de formations, nos journées nationales, innovation managériale ainsi que les nombreux partenariats que nous développons avec des acteurs tels que l'AFDS, l'ANAP, l'IFROSS, la MNH ou encore la CASDEN...

Au cœur de notre engagement demeure un objectif constant : obtenir la réingénierie de la fonction cadre. C'est notre combat principal, car il permettrait de redéfinir clairement le rôle, les missions et la place des cadres de santé au sein du système de santé.

A.C : Rôles et missions qui ont bien évolué depuis les derniers textes de la formation et autres. Nous allons aborder tout de suite ce travail et ce lien qui est fait avec l'AFDS au-delà peut-être du temps partagé sur nos journées d'études en commun. Qu'est-ce que l'ANCIM attend de ce lien avec l'AFDS ? Qu'est-ce qui a déjà été développé et qu'est-ce que vous souhaiteriez développer ?

D.C : Il me semble d'abord essentiel que nous puissions porter une parole commune, dans la mesure où nous partageons une même ligne managériale. Par ailleurs, le directeur des soins demeure, notre autorité hiérarchique, ce qui renforce l'importance de cette cohérence. C'est important que l'on travaille ensemble et que l'on

quene soit pas en opposition, effectivement, nous avons déjà travaillé sur la ligne managériale, donc il faudrait peut-être encore renforcer cet aspect-là, parce que je crois que dans certains établissements, ça n'a pas toujours été entendu. C'est important parce que je pense que nous exerçons des influences qui sont différentes l'un et l'autre, mais que les deux à la fois, ça permet aussi d'avoir une voix plus forte auprès de nos tutelles et peut-être de notre ministre, malgré le fait que nous n'ayons rien obtenu la dernière fois. Globalement, je pense que c'est important que l'on ne travaille pas les uns à côté des autres, mais bien les uns avec les autres, parce que c'est déjà difficile dans notre profession d'être solidaire les uns des autres, alors être les uns contre les autres ça ne sert à rien.

Il est donc important que nous soyons plus forts ensemble. Ce n'est pas toujours le cas entre les différentes associations, mais je pense que, notamment sur des sujets comme la réingénierie, arriver en ordre dispersé nous fragiliserait et risquerait de décrédibiliser notre démarche.

À l'inverse, si nous parvenons à travailler collectivement et à porter une parole commune, notre position sera plus solide et notre message plus audible.

A.C : Cette identification de la ligne managériale, et notamment sur la réingénierie, ça veut dire des contributions communes qui ont déjà précédemment eu lieu ou qui pourraient arriver. Est-ce que, par exemple, notamment sur cette réingénierie, l'employabilité du cadre, les attendus, les évolutions des attendus, c'est quelque chose qui pourrait être retravaillé à terme ?

D.C : Oui, nous pourrions certainement renforcer encore notre travail en commun, et je pense que c'est sans doute l'une des voies les plus pertinentes pour faire avancer les choses et parvenir à faire évoluer les positions. Néanmoins, le contexte politique actuel ne nous est pas très favorable. Avec les échéances municipales puis présidentielles qui se profilent, la fenêtre d'opportunité semble se réduire. Si rien n'aboutit d'ici le mois de juin, il est probable que le calendrier se décale et que le sujet soit reporté.

A.C : **Quelles sont les autres collaborations qui ont eu lieu ou qui devraient avoir lieu ? Il y a eu les IPA par exemple, c'est un sujet que l'on a porté ensemble. Il y a eu des auditions de ministres, des auditions sénatoriales, donc c'est l'affichage de cette coopération qui est important. Est-ce que tu as ou l'association et son conseil d'administration à d'autres attentes ?**

D.C : C'est surtout un soutien mutuel de l'un et de l'autre. Il m'arrive d'ailleurs, lorsque l'on m'interroge sur certains sujets, de renvoyer vers l'AFDS en demandant : « Avez-vous également sollicité leur point de vue ? ». Je sais que Laurence adopte la même démarche en orientant parfois vers l'ANCIM. L'idée est vraiment de veiller à une certaine cohérence dans nos prises de parole. Bien sûr, nous pouvons avoir des sensibilités ou des analyses parfois différentes, mais il me semble important d'éviter des positions trop divergentes sur ces sujets.

A.C : **Il y a une vraie dynamique de l'association pour mobiliser les cadres, notamment portée dans vos journées, mais peut-être au-delà. Comment expliquez-vous cette dynamique ?**

D.C : Je pense qu'il existe un réel besoin : les cadres ont besoin de se retrouver, d'échanger entre eux et de partager leurs expériences. Cela leur permet aussi de se rendre compte que les réalités sont souvent similaires d'un établissement à l'autre et que l'herbe n'est pas forcément plus verte ailleurs.

Nous disposons déjà de référents en régions, comme vous, même s'ils sont encore relativement peu nombreux. Nous travaillons actuellement à la mise en place d'ambassadeurs dans les départements afin de venir en appui aux référents et d'être présents plus largement sur l'ensemble du territoire. L'objectif est à la fois de mieux faire connaître l'association, mais aussi de faire remonter les idées et les attentes du terrain, notamment sur l'avenir de la fonction cadre.

Il est important que les cadres puissent se sentir écoutés et qu'ils retrouvent également un véritable pouvoir d'agir.

A.C : **Finalement, on reboucle avec cet attendu du positionnement du directeur des soins dans les établissements, qui est aussi la personne qui peut rendre possible ce pouvoir d'agir.**

D.C : Ce n'est pas toujours très bien perçu dans tous les établissements, ce qui est regrettable. Dans beaucoup d'entre eux, on observe encore une forme de distance, voire de tension, entre la direction des soins et les cadres — moins avec les cadres supérieurs, mais davantage avec les cadres de proximité.

Notre réflexion commune sur la ligne managériale est d'ailleurs partie d'un constat fait lors des Rencontres Annuelles des Cadres. J'avais alors posé une question très simple : « Qui se sent appartenir à la direction des soins ? ». Très peu de participants avaient levé la main. Cela m'avait interpellée.

À ce moment-là, j'étais moi-même sollicitée par Olivier CLARIS dans le cadre de sa mission, et la question de notre positionnement hiérarchique se posait clairement. Lorsque j'ai évoqué l'hypothèse d'un rattachement aux médecins, la réaction a été immédiate : « Surtout pas ! ». Cela montre bien que la question de notre place reste sensible.

D'une certaine manière, cela renvoie à une interrogation plus large : il est important que chacun sache où se situe sa ligne managériale. Or, aujourd'hui encore, un certain nombre de cadres semblent hésiter sur ce positionnement.

Cela peut tenir à leurs propres représentations, mais peut-être aussi à la manière dont certaines directions des soins se positionnent, parfois davantage en proximité avec les directions d'établissement qu'avec les cadres et cadres supérieurs.

A.C : Est-ce qu'il y a d'autres sujets de préoccupations actuelles ? D'autres objectifs de l'association dans les mois à venir ?

D.C : Si nous parvenons déjà à clarifier et à positionner le rôle du cadre, ce sera une avancée significative. Nous avons d'ailleurs commencé à

travailler sur ce sujet en janvier avec Nicolas Delmas, notamment à partir des éléments qu'il avait évoqués lors des journées de Lille, au moment de la table ronde. À cette occasion, nous avons réalisé des nuages de mots qu'il nous avait demandé de lui transmettre.

A.C : Quelles sont les prochaines dates à retenir pour l'ANCIM ?

D.C : On sera sur le salon infirmier, aux Rencontres Annuelles des Cadres fin mars, et puis après, ce seront nos journées le 23 et 24 novembre à Nantes.

Rejoignez la dynamique collective des Directeurs des Soins !

Rejoindre l'AFDS, c'est :

- Intégrer un réseau national de Directeurs des Soins engagés
- Participer à une réflexion collective sur l'évolution de notre fonction
- Contribuer à la reconnaissance et à la valorisation de notre rôle stratégique
- Bénéficier d'espaces d'échanges, de partage d'expériences et de production collective

REJOIGNEZ-NOUS



Adhérez et participez activement à la construction de l'avenir de notre profession en scannant le QR Code



Dans un contexte en constante évolution, la force du collectif est essentielle pour porter notre voix et affirmer l'importance du Directeur des Soins au sein des organisations de santé.

**CONTACTEZ
NOUS**



www.afds-directeurs-soins.fr



02 41 35 54 02



secretariat@afds-directeurs-soins.fr



4 rue Larrey, 49100 ANGERS