



À l'aube de cette nouvelle rentrée, l'AFDS poursuit son engagement au service de la reconnaissance et de la valorisation de la fonction de Directeur des Soins. Les récents échanges avec le Directeur général de la DGOS et le Directeur adjoint du cabinet de la ministre chargée de la Santé témoignent de notre mobilisation sur les enjeux d'attractivité et d'évolution de notre profession.

Cette rentrée sera marquée par l'un des temps fort de notre association que sont nos Journées Nationales d'Étude, l'occasion de profiter des temps de partage, de réflexion et de convivialité.

À toutes et à tous, nous vous souhaitons une excellente rentrée et espérons avoir le plaisir de vous retrouver très prochainement lors de ces temps d'échanges essentiels à la vie de notre fonction et de notre Association.



LES ACTUALITÉS



PAGE 1 À 5

TOUTE L'ACTUALITÉ DE L'AFDS

Retour sur les derniers rendez-vous au Ministère de la Santé et à la DGOS, les échanges avec le CNG, le 12ème Colloque national SPS et les travaux avec la HAS



PAGE 6

DÉCOUVREZ LES PROCHAINS RENDEZ-VOUS DE L'AFDS



PAGE 7

LES JNE AFDS 2026



PAGE 8

NOS PUBLICATIONS

Les actualités AFDS dans la revue soins cadres



PAGE 9 A 11

INTERVIEW DE AMAH KOUÉVI (IFEP)



PAGE 12

L'AFDS RÉPOND À VOS QUESTIONS

UNE RENCONTRE AVEC LE CNG AUTOUR DE L'AVENIR DE LA FONCTION DE DIRECTEUR DES SOINS

Le 26 juin Monsieur Frédéric PIGNY, directeur général du centre national de gestion, a fait l'honneur aux membres du conseil d'administration de sa présence.

Les membres du CA ont pu échanger avec M. PIGNY sur différentes thématiques dont l'attractivité de la fonction de directeurs des soins, la fidélisation, l'accompagnement des parcours, la communication, le référentiel métier.

Dans le prolongement de cette rencontre, M. PIGNY a également partagé plusieurs rapports statistiques consacrés aux directeurs des soins, apportant des éléments d'éclairage sur la démographie, les parcours et les caractéristiques de la profession. (L'intégralité de ces documents est disponible dans l'espace « Ressources documentaires » de l'espace adhérent, accessible depuis le site internet de l'AFDS).

Le directeur du CNG exprime le souhait de renforcer la visibilité des directeurs des soins en portant concrètement la fonction auprès des professionnels en devenir, mais également « aider au changement culturel et lutter contre le sentiment d'illégitimité que certains directeurs des soins peuvent exprimer ».

A l'issue de la rencontre, il a été décidé que l'AFDS rencontrerait 3 fois par an M. PIGNY avec des thématiques de réflexions et de travail en commun. Le positionnement clairement favorable aux directeurs des soins a suscité une grande satisfaction au-delà de la très bonne connaissance par M. PIGNY des thématiques de préoccupations et des réalités du métier.

Monsieur PIGNY soutient l'attente de revalorisation du statut des DS, « constituant une direction à part entière » et souhaite porter ce message avec l'AFDS auprès de la DGOS.

L'AFDS tient à remercier Monsieur PIGNY pour le temps accordé et pour les perspectives de collaboration pour accompagner les directeurs des soins dans l'exercice de leurs fonctions.





L'AFDS POURSUIT SON DIALOGUE AVEC LA DGOS

Le **mardi 28 juillet 2026**, l'Association Française des Directeurs des Soins (AFDS), représentée par sa présidente, Laurence LAIGNEL, et son vice-président, Sylvain BOUSSEMAERE, a été reçue à la Direction générale de l'Offre de soins (DGOS) par **Monsieur Hugo GILARDI**, Directeur général de l'Offre de soins, et **Monsieur Romain BÉGUÉ**, Sous-directeur des ressources humaines du système de santé.

Cet entretien a permis d'aborder plusieurs enjeux majeurs pour l'avenir de la fonction de Directeur des Soins, notamment la question de son attractivité et de sa valorisation. L'AFDS remercie M. GILARDI et M. BÉGUÉ pour leur accueil et la qualité de ces échanges.



FAIRE AVANCER LES TRAVAUX SUR LE STATUT DES DIRECTEURS DES SOINS

L'AFDS a réaffirmé sa demande d'ouverture de travaux consacrés au statut des Directeurs des Soins, en complément de ceux qui devraient prochainement être engagés sur le régime indemnitaire. Cette demande bénéficie du soutien de deux acteurs institutionnels majeurs : Monsieur Philippe EL SAÏR, président de la Conférence des Directeurs Généraux de CHU, et Monsieur Vincent PREVOTEAU, président de l'Association des Directeurs d'Hôpital, qui ont conjointement adressé un courrier en ce sens.

Pour l'AFDS, l'ouverture de ces travaux constitue un enjeu important pour renforcer l'attractivité de la fonction. Il s'agit notamment de mieux reconnaître la richesse des missions exercées par les Directeurs des Soins, leur niveau de responsabilité et leur engagement, quels que soient leur établissement et leur lieu d'exercice. Les organisations syndicales seront porteuses des travaux.

Pour autant, l'AFDS entend pleinement poursuivre sa mission de représentation et de promotion de la profession, en portant auprès des pouvoirs publics la nécessité de mieux valoriser la fonction de Directeur des Soins et de contribuer à l'attractivité du métier.

UNE FONCTION AUX PÉRIMÈTRES D'EXERCICE VARIÉS

Les échanges ont également permis d'élargir la réflexion aux conditions d'accès à la fonction de Directeur des Soins ainsi qu'à la diversité des périmètres d'exercice.

Les missions confiées aux Directeurs des Soins peuvent recouvrir des réalités variées, avec des niveaux de responsabilité et des champs d'intervention différents selon les établissements et les organisations. Cette diversité constitue une richesse pour la profession et mérite d'être davantage reconnue et valorisée, notamment dans le cadre des fonctions exercées en intérim.

À travers ces échanges, l'AFDS réaffirme ainsi sa volonté de contribuer aux réflexions engagées sur l'évolution de la fonction de Directeur des Soins et de poursuivre un dialogue constructif avec les acteurs institutionnels.



L'AFDS PORTE LES ENJEUX DES DIRECTEURS DES SOINS AUPRÈS DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ



L'AFDS a été reçue le mercredi 12 août par M. Stéphane MULLIEZ, directeur adjoint chargé de la santé du cabinet de la ministre de la Santé, des familles, de l'autonomie et des personnes handicapées.

Cette rencontre a permis un échange attentif et constructif autour de plusieurs dossiers prioritaires pour les directeurs des soins. Nous le remercions sincèrement, ainsi que son collaborateur, pour le temps accordé et la qualité des échanges.

LE STATUT ET LE RÉGIME INDEMNITAIRE

L'AFDS a rappelé l'importance de faire évoluer le statut en même temps que le régime indemnitaire des directeurs des soins, afin de mieux reconnaître les responsabilités et les spécificités de la fonction. M. MULLIEZ a reconnu cet enjeu, tout en précisant que le contexte politique actuel ne permettait pas de prendre d'engagement sur le calendrier. L'AFDS a transmis ses contributions sur ces sujets et demandé que ce dossier soit identifié comme une priorité à l'issue des prochaines échéances électorales.

LA PLACE DES DIRECTEURS DES SOINS DANS L'UNIVERSITARISATION

Les échanges sur la place du directeur des soins dans le copilotage des formations universitaires paramédicales ont notamment porté sur l'équilibre à trouver dans la gouvernance. Les ambitions universitaires et la nécessité de former des professionnels pleinement préparés aux réalités du terrain sont des enjeux où les coordonnateurs des soins d'instituts ont toutes leur place.

LES RATIOS DE PROFESSIONNELS

Concernant les ratios de professionnels, M. MULLIEZ a été très intéressé par les travaux de l'AFDS transmis à la HAS. Les indicateurs à prendre en compte en fonction des organisations des établissements seront des éléments de soutien aux travaux de la HAS. L'AFDS a transmis sa contribution sur ce dossier, qui fera l'objet d'une attention particulière.

L'ADHÉSION À L'ORDRE NATIONAL DES INFIRMIERS

La question de l'adhésion des directeurs des soins à l'Ordre national des infirmiers a également été portée auprès du cabinet.

L'AFDS a demandé qu'une position officielle puisse être établie sur ce sujet. M. MULLIEZ s'est engagé à croiser la demande avec celle faite à la DGOS afin que cette question puisse être instruite.

UNE DÉMARCHE DE REPRÉSENTATION QUI SE POURSUIT

Cette rencontre témoigne de l'importance de maintenir un dialogue régulier avec les acteurs institutionnels. Elle permet de faire remonter les questions d'actualités des Directeurs des Soins, de mieux faire connaître la diversité des fonctions exercées par les directeurs des soins et de porter leurs préoccupations au plus haut niveau. Si le contexte politique et budgétaire actuel limite les possibilités d'engagement à court terme, l'AFDS poursuit son travail de représentation et de défense des intérêts de la profession.

Porter, argumenter, dialoguer et maintenir le lien institutionnel : c'est aussi par cette mobilisation constante que l'AFDS souhaite promouvoir la fonction de directeur des soins.

RETOUR SUR LE 12ÈME COLLOQUE NATIONAL SPS

Le 27 août 2026, Mme Nathalie NAUDIN a représenté l'AFDS lors du 12^e colloque national SPS, consacré à la santé des soignants face à un « continuum de crises ».

Tensions sur les ressources humaines, pénuries, dérèglement climatique, risques géopolitiques, désinformation et cyberattaques constituent désormais autant de défis auxquels les professionnels de santé doivent faire face. Dans cette « normalité dégradée », le colloque a mis en lumière la nécessité, pour les soignants, de s'adapter en permanence tout en veillant à préserver la qualité et la sécurité des soins.



LES ENJEUX MAJEURS DU PROGRAMME

- 1 Comprendre l'impact des crises sur les soignants** : la première partie a croisé les regards de la philosophie, de la santé publique, de la résilience sanitaire, de la médecine de catastrophe et du secteur médico-social pour interroger les effets de cette succession de crises sur les professionnels.
- 2 Passer du constat à une responsabilité collective** : la santé des soignants n'est pas présentée comme une problématique individuelle, mais comme un enjeu institutionnel et systémique, mobilisant employeurs, pouvoirs publics, territoires mais aussi usagers. Les travaux présentés sur la souffrance des soignants et le projet européen Apollo2028 viennent objectiver cette réflexion.
- 3 Faire des territoires un niveau concret d'action** : la seconde table ronde a mis l'accent sur les initiatives territoriales et la capacité des ARS, Assurance maladie, établissements et professionnels à construire des réponses de proximité pour prévenir, protéger et restaurer la santé des professionnels. La présence de représentants des étudiants et jeunes professionnels a également apporté une dimension prospective.

La journée a porté un message fort : dans un système de santé durablement soumis aux crises, préserver la santé des soignants devient une condition de la résilience du système lui-même. Elle invite donc à dépasser les seules réponses individuelles au mal-être pour construire des organisations, des politiques RH et des environnements de travail réellement protecteurs.

Une plateforme à destination des soignants est consultable : [La Maison des soignants](#) permettant un accès à des conseils, ateliers, formations, groupe de paroles.

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ : POURSUITE DES TRAVAUX SUR LES RATIOS MINIMUM DE SOIGNANTS PAR PATIENT HOSPITALISÉ

Le 16 juin dernier, la Haute Autorité de Santé a publié sa note de cadrage consacrée aux ratios minimum de soignants par patient hospitalisé en néonatalogie, en obstétrique, en soins palliatifs et en psychiatrie.

À la suite de cette phase exploratoire, plusieurs groupes de travail sont actuellement constitués afin de poursuivre les travaux. L'AFDS a largement relayé l'appel à candidatures auprès de ses adhérents, qui ont été nombreux à proposer leur candidature. Les groupes sont actuellement en cours de constitution sous le pilotage de Mme Iris Passy, directrice de mission, de Céline Mounier, directrice de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins, et de Mme Mireille Malafa-Pissarro, cheffe de projet scientifique de la mission.

À ce jour, deux représentants de l'AFDS sont d'ores et déjà identifiés au sein de ces groupes. Denis Dionnet, directeur des soins, coordonnateur général des soins aux HCL GH Sud et membre du conseil d'administration de l'AFDS, participe au groupe de cotation. Laurence Laignel, directrice des soins, coordonnatrice générale des soins au CHU d'Angers et présidente de l'AFDS, participe quant à elle au groupe de lecture. Dès que la composition des groupes sera définitivement établie et que nous disposerons du nom des autres collègues de l'AFDS retenus, nous ne manquerons pas de vous en informer.

En parallèle, l'AFDS s'est pleinement mobilisée dans le cadre de cette démarche. Un groupe de travail interne, piloté par Barbara Robert et Laurence Laignel, a réuni plusieurs adhérents volontaires lors de trois réunions de travail. Ces échanges ont permis d'élaborer une contribution de l'AFDS, transmise aux cheffes de projet de la HAS, afin de faire entendre l'expertise des directeurs des soins et de contribuer aux travaux nationaux sur les ratios de soignants.

Cette contribution est désormais accessible aux adhérents dans l'espace adhérent du site internet de l'AFDS, rubrique « Ressources documentaires ».

Le groupe de pilotage d'experts par spécialité

est chargé d'analyser et de synthétiser les données bibliographiques disponibles afin de contribuer à l'argumentaire scientifique. Il élabore, à partir de ces données et des questions définies par la HAS, les propositions de ratios minimum de soignants contextualisés, puis participe à la rédaction et à la finalisation de l'avis.

Le groupe de cotation

analyse la littérature scientifique et les données de terrain afin d'examiner et d'évaluer les différentes propositions de ratios. Il recherche un consensus sur les seuils à retenir, en tenant compte des spécificités des différentes disciplines, et contribue à l'élaboration de l'argumentaire de l'avis.

Le groupe de lecture

intervient sur le projet d'avis pour en évaluer le fond et la forme, notamment son applicabilité et sa faisabilité. Ses membres formulent des observations et des propositions afin d'enrichir et d'améliorer le document avant sa finalisation et sa soumission au Collège de la HAS.

L'AFDS, PARTENAIRE DE LA SOIRÉE DES HÔPITAUX



QUAND L'ALGORITHME PREND LES COMMANDES DE L'HÔPITAL

L'intelligence artificielle transforme déjà le quotidien des établissements de santé, de l'optimisation des organisations à l'aide au diagnostic. Dans un contexte de fortes tensions sur le système de santé, un enjeu majeur demeure : mettre l'innovation au service des professionnels et des patients tout en préservant la dimension humaine des soins.

Ces questions seront au cœur des échanges de la Soirée des Hôpitaux 2026, à laquelle l'AFDS participera.

La participation de l'AFDS s'inscrit dans sa volonté de contribuer aux réflexions stratégiques qui façonnent l'avenir du système de santé et de porter la voix des Directeurs des soins au sein de ces débats.



Jeudi 17 septembre 2026
à partir de 17 h 00



Hôtel de l'Industrie
Paris 6e

L'AFDS ANIME DES ATELIERS AUX RENCONTRES RH DE LA SANTÉ

Placées sous le fil rouge « **Réinventer les ressources humaines en santé : attirer, engager, transformer** », les Rencontres RH de la Santé 2026 réuniront les acteurs des ressources humaines des secteurs sanitaire et médico-social.

Face aux tensions de recrutement, aux évolutions démographiques, aux transformations de l'offre de soins et aux nouvelles attentes des professionnels, cet événement proposera, durant deux jours, des clés de compréhension, des retours d'expérience et des solutions concrètes pour accompagner les transformations du secteur.

Les Rencontres RH de la Santé

14^e
édition

LUNDI 12 ET MARDI 13
OCTOBRE 2026

LILLE GRAND PALAIS

adrhess
PARTAGÉES L'EXPERTISE RH EN SANTÉ

FHF
FEDERATION HOSPITALIERE DE FRANCE

MNH

Avec le soutien de



Les 12 et 13
octobre 2026



Lille - Grand Palais

Du 7 au 9 octobre 2026, l'Association Française des Directeurs des Soins (AFDS) donne rendez-vous aux professionnels du soin et du management au CENTQUATRE-PARIS pour ses Journées Nationales d'Étude 2026.

Placée sous le thème « L'art d'exercer, de manager & d'inventer », cette nouvelle édition a été pensée comme un temps fort de réflexion, de partage et d'inspiration autour des évolutions qui traversent aujourd'hui les organisations de santé et les métiers de l'encadrement. Et cette année encore, le programme promet de nombreux temps forts !

Mais les JNE 2026 ne seront pas uniquement un temps de réflexion professionnelle. Fidèle à l'esprit de cette édition, l'art et la culture s'inviteront également dans le programme, avec plusieurs intermèdes artistiques venant rythmer les journées et offrir des respirations originales entre les différents temps de travail.

Conférences, tables rondes, regards croisés, témoignages, échanges entre professionnels, découverte de projets innovants, moments artistiques et temps conviviaux : les JNE 2026 ont été conçues comme une expérience à part entière, permettant à chacun de prendre du recul, de s'inspirer et de nourrir sa propre pratique.

Car « exercer, manager & inventer », c'est aussi accepter de sortir des cadres habituels, de confronter les points de vue et de laisser une place à la créativité.



Pendant trois jours, l'AFDS vous invite ainsi à penser autrement le management soignant, à découvrir celles et ceux qui font évoluer notre système de santé et à partager les expériences qui permettent d'imaginer les organisations de demain.

Rendez-vous du 7 au 9 octobre 2026 au CENTQUATRE-PARIS pour une édition qui s'annonce riche et inspirante !

L'AFDS PUBLIE DANS LA REVUE SOINS CADRES

L'AFDS contribue régulièrement à la Revue Soins Cadres qui paraît tous les 2 mois dans le cadre de son partenariat avec ELSEVIER MASSON. À travers ses publications, l'Association Française des Directeurs des Soins partage l'expertise de ses membres, met en lumière les enjeux qui traversent la fonction de directeur des soins et participe aux réflexions sur l'avenir du management et des organisations de santé.



Les pages « Actualités de l'AFDS » de chaque numéro de la revue Soins Cadres mettent en lumière les principaux temps forts et prises de position de l'association : les JNE et les Trophées AFDS & MNH, les rendez-vous institutionnels avec

le ministère de la Santé, la DGOS, le CNG etc. ainsi que la participation de l'AFDS à différents événements professionnels, comme la Commission Nationale des Coordonnateurs Paramédicaux de la Recherche. Elles présentent également les nouveaux partenariats de l'association, sa vision sur les grandes réformes du secteur, comme l'universitarisation des études en soins infirmiers, ainsi que ses réflexions sur les évolutions des métiers paramédicaux, notamment l'impact de l'intelligence artificielle et l'émergence de nouveaux métiers.



Prochainement, l'AFDS sera mise à l'honneur dans un numéro spécial « Associations » de la revue Soins Cadres, à travers la publication d'un dossier consacré à l'association. L'AFDS a été sollicitée pour présenter son rôle, ses actions et son engagement au service des directeurs des soins.

L'expertise des directeurs des soins se partage !

Retrouvez nos publications dans la Revue Soins Cadres et découvrez les réflexions portées par les professionnels de notre réseau.

INTERVIEW

Amah KOUÉVI

Directeur de l'Institut Français de l'Expérience Patient



Aurélien CADART [A.C.] : Pouvez-vous vous présenter et nous présenter les principales missions de l'IFEP ?

Amah KOUÉVI [A.K.] : Je suis directeur et fondateur de l'Institut Français de l'Expérience Patient. De formation scientifique, j'ai complété mon parcours par un MBA en management des organisations de santé à l'EHESP, en partenariat avec l'ESCP Paris et Columbia University. Cette formation offrait l'opportunité d'étudier différents systèmes de santé à l'international. Au cours de plus de 25 ans de carrière, j'ai notamment travaillé à l'ANAES, puis à la HAS, où j'étais responsable de la gestion et de l'animation du réseau des experts-visiteurs. Ensuite au Ministère de la Santé, j'ai travaillé sur l'appui à l'investissement (plans Hôpital 2007, Hôpital 2012), puis à l'ANAP dont j'ai été membre du comité de direction pendant 7 ans.

C'est à ce moment-là, en janvier 2016 que l'IFEP a été créé sous la forme d'une organisation à but non lucratif - association loi 1901. Depuis l'origine, elle poursuit trois objectifs principaux. Le premier est de documenter l'expérience patient : ce qu'elle recouvre, ses enjeux, son importance et les façons de l'aborder.

Cela passe par une veille en France et à l'international, ainsi que par l'élaboration d'études. Depuis 2018, nous réalisons chaque année l'enquête du Baromètre de l'expérience patient, qui mesure l'évolution de l'appropriation du sujet au sein du système de santé. Nous sommes également à l'origine d'une étude sur les principaux facteurs qui influencent l'expérience des patients. Cette première mission contribue à faire de l'IFEP une société savante de l'expérience patient, qui participe au développement de la connaissance sur ce thème.

La deuxième mission consiste à accompagner les organisations de santé et à former les professionnels. Nous tenons à conserver une pratique de terrain, ancrée dans la réalité quotidienne des professionnels qui cherchent à mieux prendre en compte l'expérience patient.

Beaucoup sont convaincus qu'il faut agir, mais la plupart se pose des questions sur la manière d'avancer. Depuis dix ans, nous développons donc des outils, des accompagnements et des dispositifs de formation pour répondre à leurs attentes.

La troisième mission est une mission de sensibilisation, d'information et de lobbying. Les soignants et les offreurs de soins ne sont pas les seuls à pouvoir améliorer l'expérience des patients. Tous les acteurs de santé ont un rôle à jouer : institutions, fédérations, pouvoirs publics, ARS, entreprises de santé, associations et syndicats professionnels.

L'IFEP cherche à faire percevoir à tous ces acteurs ce en quoi l'expérience patient constitue un enjeu stratégique pour le système de santé et quel rôle ils peuvent jouer à leur niveau. Cela se traduit par des interventions dans des congrès ou colloques, des rencontres bilatérales et des conventions de partenariat.

A.C. : Qu'est-ce qui a motivé la création de l'IFEP il y a dix ans ?

A.K. : D'abord, la perception que d'autres pays étaient plus avancés que la France dans la prise en compte et l'amélioration de l'expérience patient. La France se distingue pourtant par une démocratie en santé très structurée, avec une participation des usagers aux instances de nombreuses organisations, notamment des établissements de santé. Cet ancrage ancien a contribué à faire reconnaître l'importance de la voix des patients, mais il ne s'est pas toujours traduit par leur participation concrète à l'amélioration de la qualité des prises en charge. Historiquement, nous nous sommes davantage concentrés sur la défense des droits des usagers plutôt que sur l'amélioration de la qualité des soins à partir de leur expérience. Mes expériences antérieures m'avaient aussi montré combien les transformations du système de santé et des établissements sont compliquées à conduire en

raison notamment des conditions d'exercice difficiles et des situations financières particulièrement dégradées. Mais l'expérience patient offre un terrain fédérateur et porteur de sens sur lequel chacun peut se sentir légitime à agir pour contribuer à l'amélioration du vécu des usagers et de leurs proches.

C'est une mission première du système de santé, des établissements et des soignants : faire en sorte que le vécu des personnes soit le meilleur et le moins angoissant possible. L'expérience patient peut aussi fédérer les projets de transformation. Dire « notre organisation ne génère pas la meilleure expérience possible pour les patients » donne davantage envie de se mobiliser que d'invoquer en premier lieu le déficit de l'établissement. Il faut construire des projets dans lesquels chaque partie prenante trouve du sens, car les transformations ambitieuses sont coûteuses en temps et en énergie. Cela suppose de conjuguer motivations extrinsèques et intrinsèques.

Les motivations extrinsèques reposent sur des incitations extérieures et une logique transactionnelle. Les motivations intrinsèques viennent de l'intérieur : « J'ai envie de bien faire mon métier et je sens qu'en agissant ainsi, j'aurais la satisfaction que procure le travail

bien fait. Je sens que les patients et mes collègues en bénéficieront également. » Pour réussir une transformation, il faut à mes yeux trouver un bon équilibre entre les motivations extrinsèques et les motivations intrinsèques.

A.C : Si l'on poursuit justement sur le lien avec les directeurs des soins, ou plus largement avec la ligne managériale – encadrement de pôle, encadrement de service –, quel rôle cette ligne managériale peut-elle jouer dans le développement et la prise en compte de l'expérience patient ?

A.K : Les personnels soignants ont toujours joué un rôle clé dans les organisations et leurs transformations. La filière paramédicale représente une part importante des professionnels : on ne peut donc pas imaginer de transformation majeure sans la mobiliser.

“La filière paramédicale représente une part importante des professionnels : on ne peut donc pas imaginer de transformation majeure sans la mobiliser”

Au-delà du nombre, beaucoup de soignants ont une prédisposition à faire bouger et ajuster les organisations, une forme d'agilité indispensable pour s'adapter à un public, des attentes et un environnement qui évoluent.

De mon expérience, la filière paramédicale et sa ligne managériale ont toujours bien intégré cet engagement dans la mise en mouvement des acteurs. Dans le trio gestionnaires-paramédicaux-médecins, la place des paramédicaux leur donne à la fois une vision du terrain, source de légitimité, et une capacité opérationnelle à apporter des changements. Le médecin assume une responsabilité première en matière de diagnostic et de stratégie thérapeutique, mais l'expérience vécue par le patient est souvent fortement marquée par ses interactions avec les soignants : ASH, aides-soignants, infirmières, cadres, etc. Leur responsabilité est donc de prendre leur part dans l'ajustement de l'organisation aux attentes et aux

besoins des patients. Sans encadrement managérial soignant, notre capacité à faire bouger le système reste très limitée.

Dans le champ de l'expérience patient, cette responsabilité est encore plus forte. Nous avons donc naturellement entrepris des

rapprochements avec la filière soignante, la ligne managériale et les directeurs des soins en particulier. Ceux-ci perçoivent le potentiel des démarches d'amélioration de l'expérience patient, à la fois pour l'animation des équipes et pour la transformation de l'offre de soins au bénéfice des patients et de leurs proches.

A.C : Dans cette notion des évolutions des organisations, je pense qu'il y a cette flexibilité et cette remise en cause régulière. Ce constat est-il toujours aussi évident aujourd'hui ? Est-ce qu'il n'y a pas un peu un essoufflement, ou est-ce qu'au contraire cela continue à fonctionner ?

A.K : Sans sous-estimer les difficultés, il faut tout de même reconnaître qu'au global, nous continuons à plutôt bien soigner les patients dans notre pays. Quand on a le sentiment que tout va mal, échanger

avec les patients et leurs proches sur leur vécu permet aussi de prendre conscience de tout ce qui va bien. Dans un contexte parfois morose, travailler sur la prise en compte et l'amélioration de l'expérience patient constitue une opportunité d'explorer des espaces de liberté pour les équipes.

Par exemple, nous formons les professionnels à la réalisation d'entretiens avec des patients pour comprendre ce qui compte à leurs yeux et comment ils ont vécu un épisode de soins. Nous organisons ces échanges en aval de la phase la plus aiguë de leur prise en charge clinique. La plupart du temps, environ 80 % de ce que les patients partagent est positif ; 20 % concerne des éléments moins bien vécus ou des dysfonctionnements. Lorsque ces retours sont directement entendus par les professionnels, ils permettent de dresser à la fois des axes d'amélioration et des points de force de l'organisation. C'est plus convaincant et motivant pour agir.

Des échanges ouverts et constructifs fournissent une matière beaucoup plus facile à manier. Un directeur des soins m'a même assuré vouloir proposer cette démarche aux soignants de son équipe qui étaient en perte de sens ou de motivation. Être en contact avec des patients qui racontent leur vécu, qu'ils soient satisfaits ou non, vous confronte à nouveau à ce pourquoi vous faites ce métier. Cette démarche peut donc nourrir la dynamique d'équipe et la motivation des personnels.

A.C. : En quoi le rapprochement entre l'IFEP et l'AFDS vous semble-t-il pertinent, et quelles complémentarités voyez-vous entre les deux organisations ?

A.K. : L'AFDS est l'association qui représente les directeurs des soins sur le territoire national. Pour nous, c'est aussi une organisation qui est particulièrement sensible aux enjeux de l'expérience patient dans le système de santé. Avant même notre première collaboration, nous avons constaté un vocabulaire commun et une communauté de valeurs dans notre engagement. Nous voulons les traduire concrètement au bénéfice des établissements, des équipes de soins et, évidemment, des patients.

Notre approche est pragmatique : il ne suffit pas de partager des idées et des valeurs, il faut les traduire en collaboration communes et concrètes, avec une ambition et une portée croissante. Nous souhaitons donc contractualiser avec l'AFDS et formaliser les actions pertinentes à mener ensemble.

Sans attendre la signature de cette convention, nous avons déjà engagé plusieurs collaborations : invitations réciproques à nos événements, participation aux Journées nationales d'étude de l'AFDS, présence de l'AFDS aux Journées de l'expérience patient organisées en région. Nous avons également proposé un webinaire commun au deuxième trimestre 2026 pour documenter le rôle spécifique de l'encadrement soignant dans le déploiement des démarches d'expérience patient et présenter des exemples concrets. Ce webinaire a donné de la visibilité à notre communauté de pensée et à notre volonté d'agir ensemble.

"Il ne suffit pas de partager des idées et des valeurs, il faut les traduire en collaboration communes et concrètes, avec une ambition et une portée croissante"

Nous voulons poursuivre dans cette direction, aller plus loin, développer des outils concrets ou accompagner des initiatives. Une convention de partenariat sera signée à l'occasion des Journées nationales d'étude de l'AFDS et détaillera les actions à mener progressivement. Le principe serait une convention annuelle reconductible, avec un nombre limité d'objectifs atteignables, afin de dresser chaque année un bilan positif et de fixer des ambitions plus élevées pour la suite.

Le conseil d'administration de l'IFEP a discuté et unanimement validé ce projet. Tous ses membres voient d'un excellent œil la collaboration entre l'AFDS et l'IFEP et la visibilité donnée à ce partenariat, qui est mutuellement bénéfique. Il devrait accroître notre capacité d'entraînement à la fois de nos interlocuteurs institutionnels mais aussi de l'ensemble de la communauté professionnelle.

L'AFDS RÉPOND À VOS QUESTIONS



QUI PEUT ADHÉRER À L'AFDS ?

L'AFDS accueille les directeurs des soins en exercice, qui ont suivi la formation à l'EHESP, les élèves directeurs des soins en formation, les directeurs des soins retraités, ainsi que les Cadres de Santé et Cadres supérieurs de Santé en préparation au concours d'entrée à l'EHESP. L'association rassemble les professionnels autour d'une ambition commune : promouvoir et faire évoluer la fonction de directeur des soins.



POURQUOI ADHÉRER À L'AFDS ?

Adhérer à l'AFDS, c'est rejoindre un réseau national engagé dans la promotion et le développement de la fonction de Directeur des soins, à la participation aux réflexions sur les thématiques de politique de santé publique et à l'évolution des formations des professionnels de santé.

QUELS SONT LES AVANTAGES D'UNE ADHÉSION A L'AFDS ?

En rejoignant l'AFDS, les adhérents ont la possibilité d'intégrer les groupes de travail de l'association, de participer à la vie des délégations régionales et de prendre part aux événements organisés tout au long de l'année. Ils bénéficient également d'informations et de ressources exclusives, ainsi que de tarifs préférentiels pour leur inscription aux Journées Nationales d'Étude.

NON-ADHÉRENT : POURQUOI S'INTÉRESSER AUX ACTIONS DE L'AFDS ?

La newsletter s'adresse aussi aux partenaires, institutions, etc. N'hésitez pas à consulter régulièrement le site internet de l'association, suivre son actualité sur LinkedIn et participer à certains événements ouverts à un public plus large comme les Journées Nationales d'Étude, la soirée des hôpitaux, les événements de la FHF etc.

COMMENT SOUTENIR LES ACTIONS DE L'AFDS ?

Les établissements, entreprises et organisations peuvent accompagner les actions de l'association dans le cadre de partenariats, contribuer aux événements nationaux ou soutenir des projets d'intérêt commun au service de la profession.



UNE QUESTION ?

N'hésitez pas à contacter l'équipe de l'AFDS ou à consulter notre site internet pour en savoir plus sur nos actions, nos événements et les modalités d'adhésion.

