



**Discours d'inauguration des
14èmes Journées d'étude de
l'Association Française des
Directeurs des Soins
Stéphane Michaud,
28 septembre 2016, Joué-les-Tours**

Madame la Directrice Générale de la Direction Générale de l'Offre de Soins,
Madame la Directrice Générale de l'Agence Régionale de Santé,
Madame la Secrétaire Générale de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique,

Madame la Directrice Générale du CHU de Tours,
Mesdames et Messieurs les Directeurs d'hôpitaux,

Mesdames, Messieurs,
Chers collègues et Amis,

Les journées nationales d'étude de l'association font partie des moments forts et incontournables de l'AFDS et, Tours nous accueille pour la troisième fois.

A nouveau cette année, vous êtes nombreux à être présents pour ces journées.

C'est pour moi un moment important et émouvant car :

- Votre mobilisation et votre soutien sont à l'image de nos convictions
- La présence et les témoignages de nos partenaires sont toujours des signes forts pour notre profession
- Et plus personnellement, être à Tours pendant ces trois jours me touche car, Tourangeau, toute ma première partie de carrière ainsi que mes formations, je les ai effectuées au CHU de Tours. Je l'ai quitté il y a maintenant plus de 10 ans ...

Alors permettez-moi Madame la Directrice Générale de vous dire combien je reste attaché au CHU de Tours et combien votre présence ce matin est un honneur pour moi.

- Enfin, cette année, j'ai le plaisir et l'honneur de pouvoir accueillir Madame la Ministre, aujourd'hui, pour la clôture de notre première journée. Sensible au patronage qu'elle a bien voulu accorder à l'ensemble de nos journées, je me permets de rappeler toute l'importance de sa venue au sein de cette manifestation professionnelle qui prend un essor grandissant tous les ans.

Ces rencontres nous permettent de nous retrouver entre collègues mais également avec l'ensemble de nos partenaires et interlocuteurs présents aujourd'hui. Au nom du Conseil d'Administration, soyez remerciés de votre présence et de votre intérêt, qui font toujours le succès de ce rassemblement professionnel.

Ce sera, je n'en doute pas, un moment exceptionnel pour :

- évaluer nos modes de fonctionnement,
- mesurer les réponses apportées aux attentes exprimées
- et bien entendu nous projeter de façon efficace et harmonieuse pour une meilleure organisation des parcours de vie, des parcours de santé, des parcours territoriaux, ..., mais j'y reviendrai.

Cette année, pour cette édition, le comité d'organisation a choisi de rester dans le droit fil de l'actualité : démocratie sanitaire, confiance, valeurs, éthique managériale et réforme.



L'année dernière, à Arcachon, je vous parlais d'une profession qui n'a pas cessé d'évoluer au sein de la fonction publique, pour s'adapter à l'exigence d'une offre de soins optimale, tout en participant ainsi, pleinement au succès du système de santé français. Cette année me conforte dans mes propos.

C'est dans ce contexte de réforme que je me suis déplacé avec des membres du bureau au sein des régions afin de débattre avec les adhérents. Nous avons pu échanger, au sujet de l'évolution et de l'attractivité de notre métier.

La parution du Décret relatif aux Groupements Hospitaliers de Territoire, a permis, outre la mise en œuvre des GHT, de statuer sur l'élaboration du projet médical partagé, l'élaboration du projet de soins partagé ainsi que la mise en œuvre d'une Commission de Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-Techniques de groupement. Ce sont des signes forts d'une volonté de coordination de la prise en charge.

Inconcevable à la lecture de la première proposition du projet de décret, les directeurs des soins –et donc l'ensemble des professionnels paramédicaux- étaient absents. L'élaboration d'un projet de soins partagé était facultative ! La mobilisation de l'AFDS et son argumentation auprès des tutelles a permis de prouver toute l'importance du rôle des paramédicaux (et des directions des soins) pour la pleine réussite de la mise en œuvre des GHT. Le Directeur des soins, coordonnateur général, Président de la CSIRMT de territoire, a une place reconnue par le législateur, un rôle décisif et stratégique, pour s'assurer de la mise en œuvre du projet de soins partagé.

Madame la Ministre a reconnu le rôle, l'action et l'engagement des directeurs des soins. Je tiens à lui assurer que nous avons été sensibles à l'attention qu'elle a bien voulu porter à nos propositions quant au positionnement des directeurs des soins.

Je le répète encore si nécessaire, point de corporatisme de notre part mais un réel souhait de travail **en complémentarité et en coresponsabilité avec les présidents de Commission Médicale d'Etablissement**. Les GHT permettent également de penser les chemins cliniques sur un territoire, ce qui évitera de nombreuses ruptures de prises en charge trop souvent présentes.

Car, rappelons que la gestion des ressources humaines n'est pas le cœur de métier du directeur des soins. Le directeur des soins, coordonnateur général de territoire, est l'acteur incontournable pour piloter et mettre en œuvre les parcours patients. C'est bien évidemment la plus-value (l'expertise singulière) des directeurs des soins dans la construction de ces parcours. Le parcours patient ne s'entend pas par une seule et



unique réponse médicale aux besoins de santé, mais inclut l'ensemble de la relation patient au service de la performance (accessibilité, simplicité, fluidité, qualité, pour l'utilisateur).

Le directeur des soins de territoire doit être le directeur des soins des parcours territoriaux, président de la Commission de Soins de territoire, garant de la mise en œuvre du projet de soins partagé.

On peut toutefois toujours regretter la mise en œuvre de deux projets distincts : projet de soins partagé et projet médical partagé et donc la non reconnaissance d'une coresponsabilité. L'évolution vers une coordination de la prise en charge sera pleinement aboutie lorsque le triumvirat Directeur Général/Président de Commission Médicale d'Etablissement/Président de Commission des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico Techniques aura été reconnu.

Des initiatives locales tendent à associer les présidents de CME et de CSIRMT à l'élaboration des projets médicaux et de soins partagés, ce qui nous conforte dans l'idée que le besoin de collaboration, de coresponsabilité est de plus en plus prégnant.

Gage également à tous les acteurs de se positionner dans un souhait de collaboration, au service du patient, sans souhait d'allégeance vis-à-vis du rôle de chacun.

Ce constat est rassurant, car si le projet médico-soignant place l'utilisateur au cœur du dispositif, je reste persuadé qu'à très moyen terme, les professionnels **ne devront pas considérer l'utilisateur au centre du dispositif mais à côté d'eux, avec eux**. C'est pourquoi l'AFDS participe à un groupe de travail de l'Institut Pour la Démocratie Sanitaire. J'en profite pour affirmer que démocratie sanitaire ne veut pas dire le seul respect des droits des patients.

L'utilisateur sera demain, le catalyseur qui favorisera la mise en œuvre des projets de santé de territoire en qualité de co-partenaires.

J'en profite d'ailleurs pour saluer **Chantal de SINGLY** qui préside ce groupe de travail de l'IPDS et qui est avec nous. Merci pour ta confiance.



Vous l'avez compris, beaucoup de temps, beaucoup de sollicitations, beaucoup de négociations, beaucoup de rencontres ... Je vous encourage maintenant à impulser une dynamique de coordination au sein de vos comités stratégiques afin d'impliquer vos présidents de CME à la rédaction du projet de soins partagé et les présidents de CSIRMT à la rédaction du projet médical partagé.

Madame la Directrice Générale de la DGOS, l'AFDS travaille en étroite collaboration avec vos services. Une première rencontre productive a eu lieu fin août au ministère avec **Clémence MAINPIN**, chargée ministérielle du suivi de la mise en œuvre des GHT et **Brigitte SCHERB**, Directrice des soins, que je salue. J'ai assuré de ma volonté et de notre volonté de participer aux prochains débats. Notre contribution est d'ores et déjà sollicitée.

Cependant, l'AFDS regrette toujours que la convention constitutive soit préparée sans les Directeurs des soins des instituts de formation. En 2015, une note précisait les résultats pleinement positifs de la gouvernance des instituts de formation. Des axes d'amélioration ont été précisés et les directeurs des soins sont prêts à participer à leurs mises en œuvre. La création des GHT est là encore une opportunité.

Je souhaite revenir sur mes propos concernant les ressources humaines et exprimer mon émotion et ma préoccupation liées aux événements dramatiques de ces derniers mois, tant dans notre milieu professionnel que nationaux. Le Directeur de Soins, responsable des professionnels paramédicaux, valide les organisations de travail et répartit des ressources en soins au niveau de l'établissement. Dans ce cadre, il travaille en étroite collaboration avec les DRH. Nous restons au sein de nos établissements vigilants aux conditions de travail des soignants et de l'encadrement. En collaboration avec tous les acteurs, y compris les partenaires sociaux, la prise en compte des risques psycho-sociaux est une priorité.

D'autres faits marquants ont jalonné l'année qui vient de s'écouler.

Toujours dans un souci de promotion de la fonction de Directeur des soins, l'AFDS s'est associée à l'EHESP et à la FHF dans un travail de réflexion concernant le métier de directeur des soins.

Le point de départ était une proposition de la FHF au constat que nous avons identifié : une baisse inquiétante des effectifs du corps des directeurs des soins. Les pistes de



réflexions de ce travail sont en cours de diffusion et une première restitution a eu lieu. Nous avons certes connu des moments de doutes sur nos missions, notamment lorsqu'ont été créés les pôles qui donnaient plus de prérogatives aux cadres de pôle. Je peux aujourd'hui certifier qu'il n'en est rien, que les directeurs des soins prennent une place significative dans l'organisation, par une écoute réelle quant aux problématiques, par un dialogue actif et par la définition d'une véritable politique.

C'est pour cela, qu'aujourd'hui, nous avons besoin de Cadres Supérieurs de Santé, et de Cadres de Santé solidement formés, pour porter une stratégie au service des usagers, comme évoqué dans ce travail.

J'en profite pour saluer **Elisabeth De LAROCHELAMBERT**, secrétaire générale de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique et **Jean-René LEDOYEN. Laurent CHAMBAUD**, Directeur de l'EHESP, qui ne pouvait être parmi nous aujourd'hui, nous fera l'honneur de clôturer la journée de demain.

Cette année, à l'occasion du séminaire des directeurs des soins organisé par l'EHESP, nous avons signé une convention de partenariat. Cette convention institue notamment, l'intervention des élèves lors de nos journées d'étude, la représentation de ces élèves au sein de notre conseil d'administration. Cette convention rend également possible notre participation, aux travaux de recherches, actions de formations initiales et continues.

L'EHESP devient partenaire de nos journées d'étude. Merci d'avoir rendu ce partenariat possible.

Plus de 80% des étudiants de l'EHESP nous ont rejoints. Je souhaite ici saluer leur engagement et je leur souhaite la bienvenue. Ils seront très présents au cours de ces journées et je m'en réjouis.

Je souhaite également insister sur notre collaboration avec la FHF et j'en profite pour remercier **Cécile KANITZER** pour son engagement et **David GRUSON**, délégué général qui interviendra en fin de journée. Je ne peux évidemment pas m'empêcher de remercier également **Gérard VINCENT** qui a accepté de nous faire l'honneur d'être présent lors de notre table ronde de cet après-midi.

Merci à **Jean-Marie BARBOT** Président de l'ADRHESS, avec qui j'ai la joie de faire vivre notre partenariat, Merci à **Danièle TOUPILLIER** qui sera parmi nous vendredi, à **Marie-Aline BLOCH**, et à tous les autres qui nous accompagnent et mettent en valeur notre métier.



Je tiens également à saluer la présence de Madame **SALETTE**, Secrétaire Générale du SIDIEFF. Présence qui augure une ouverture vers l'international et de futures collaborations

Au-delà de nos différentes sensibilités, nous avons pu montrer notre cohérence.

Certes je me répète, au fil de mes discours inauguraux, les réponses obtenues concernant notre statut, ne sont pas à la hauteur de nos espérances : **une grille indiciaire identique aux directeurs d'hôpital**. Même si notre association n'a pas vocation à négocier avec les pouvoirs publics, l'existence d'une association professionnelle forte de plus de la moitié des directeurs de soins en activité, permet de rendre lisibles et visibles nos missions et contribue à participer aux débats.

C'est ainsi que l'AFDS, qui est une association professionnelle, est bien évidemment satisfaite de sa visibilité. Notre objectif sera toujours et encore de développer, de favoriser la concertation et d'être un acteur incontournable. Madame la ministre a annoncé la mise en place d'un **séminaire sur l'évolution des métiers de directeur, l'AFDS apportera sa contribution à cette prospective**.

Nous avons par ailleurs participé activement à la Grande Conférence de Santé qui a fixé de grands objectifs pluriannuels que nous suivrons avec attention. Les évolutions actuelles ne pourront pas se faire sans **une évolution des formations initiales et continues** afin de garantir un système de santé de qualité. Le contexte est aujourd'hui favorable grâce à la décision de faire entrer les professions paramédicales dans la réforme « Licence-Master-Doctorat » permettant des évolutions concrètes, en redéfinissant les limites de chaque métier.

L'AFDS représente plus de la moitié des Directeurs des Soins en activité quel que soit leur lieu d'exercice. Cette représentativité explique **la bonne concertation** avec les pouvoirs publics : contributions aux débats nationaux, auditions diverses, participations à plusieurs groupes de réflexions pilotés par vos services Madame la Directrice Générale de la DGOS.



L'Ouverture
La Détermination
La Solidarité....

.... restent mes convictions associatives. Grâce au Bureau et au Conseil d'administration, à leur engagement personnel et professionnel, nous avons pu œuvrer dans le sens des valeurs et des orientations fortes de l'association.

Pour ces journées d'étude, je souhaite également remercier les membres du comité d'organisation qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour nous préparer des journées où se conjugueront exposés et débats, concepts et pratiques, travail et convivialité.

Merci aux directeurs d'établissements qui leur ont permis cet investissement.

Merci également à **Bruno FAULCONNIER**, directeur du Centre Hospitalier de Niort.

Merci à nos fidèles et nouveaux exposants que vous rencontrerez au fil des journées et à nos partenaires et notamment la MNH et Elsevier Masson, merci à Bernard JOUANNEAU qui a su appréhender nos problématiques et qui a accepté d'animer nos journées.



Je reste toujours convaincu qu'être directeur des soins est un métier d'avenir, tout comme je reste convaincu que notre association est prête à accompagner les défis de demain.

Je reste un président **confiant**. Etre confiant, ne veux pas dire naïf, je resterai donc toujours déterminé et vigilant afin de promouvoir notre métier à sa juste valeur.

Je reste un président **passionné**. « *La réussite sourit à ceux qui font les choses avec passion, pas avec raison* » Etre passionné, c'est mon engagement personnel dans l'association pour la promotion de notre métier.

C'est grâce à la diversité, que porte l'association, mais également à notre capacité à nous écouter que nous pourrons préparer notre avenir.

Je sais pouvoir compter sur vous.

