

# De la nécessaire « plasticité » du directeur des soins...

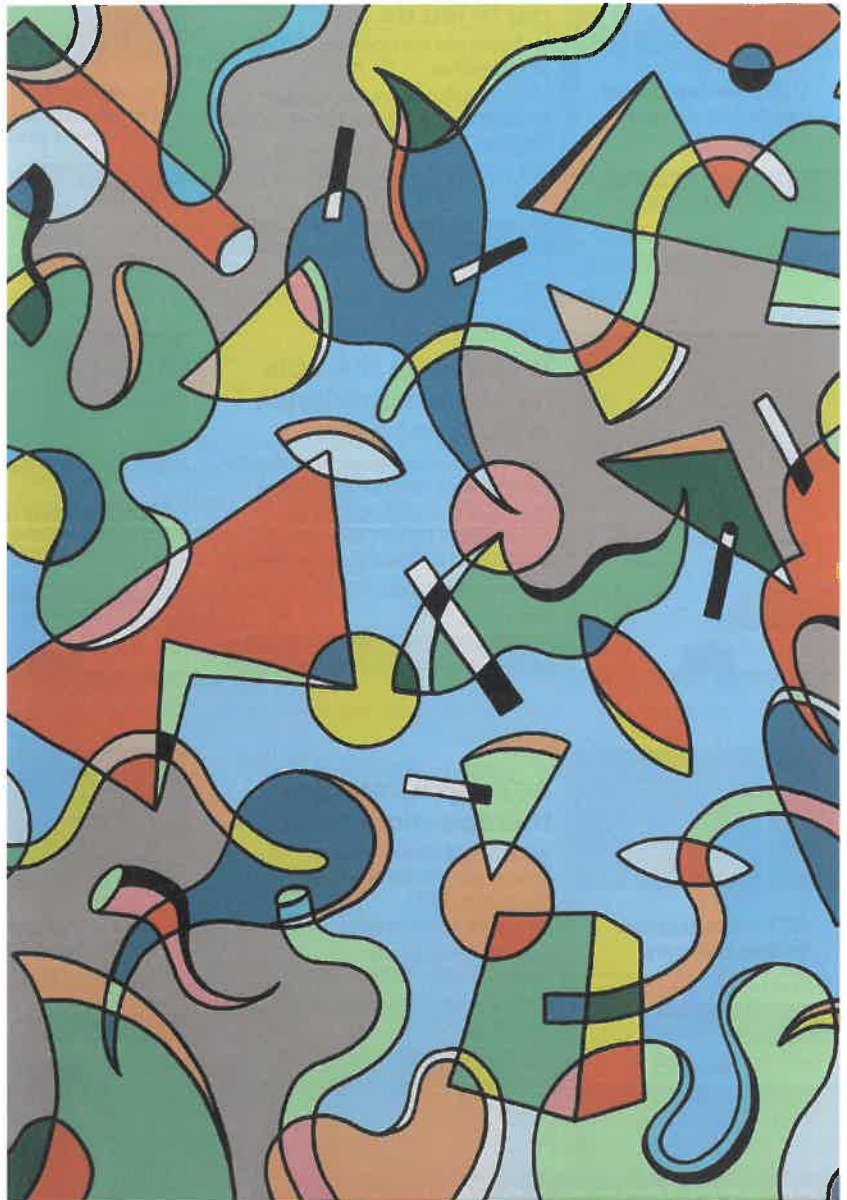
Pour la première fois, un directeur des soins issu de la psychiatrie, Francis Mangeonjean, préside l'Association française des directeurs de soin (AFDS). Entretien.

## **Pouvez décrire brièvement votre parcours ?**

Infirmier de secteur psychiatrique de 1981, j'ai d'abord exercé dans tous les champs de la psychiatrie (pédopsychiatrie, psychiatrie adulte, ambulatoire et hospitalisation). Ensuite, de 1987 à 2000, toujours en santé mentale, j'ai été cadre de santé. Depuis 2001, je suis directeur et coordonnateur général des soins et j'assure en complément, depuis cinq ans, la direction Qualité, gestion des risques, relation usagers et recherche au sein d'une direction commune à deux établissements de santé mentale situés sur deux départements différents. En 2018-2019, j'ai copiloté le Projet territorial de santé mentale (PTSM) de Meurthe et Moselle. Par ailleurs, je coanime un département de prévention et promotion de la santé mentale sur le territoire de Meurthe et Moselle Sud. Entre 2008 et 2012, j'ai aussi été correspondant de la Mission nationale d'appui en santé mentale (MNASM, aujourd'hui dissoute). Dans ce contexte, j'ai effectué plusieurs missions auprès de nombreux établissements, sur l'organisation de la pédopsychiatrie, l'organisation territoriale des soins en santé mentale, la restructuration d'un établissement de santé, l'élaboration du projet médical de territoire... Membre de l'Association française des directeurs de soin (AFDS) depuis une dizaine d'années, j'ai été élu au Bureau en 2013 puis Président en octobre 2018.

## **• Quel est le rôle de l'AFDS dans la structuration de la profession ?**

L'AFDS se définit par une volonté dynamique de fédérer l'ensemble des directeurs de soins, de promouvoir la fonction



quel que soit le lieu d'exercice (en établissement, institut de formation et Agence régionale de santé, ARS), d'être ouverte et prospective pour valoriser et faire reconnaître les compétences spécifiques des directeurs des soins dans un environnement aux enjeux et changements importants. Depuis plusieurs années, sous l'égide de mon prédécesseur, l'AFDS promeut une vision basée sur la complémentarité et la coordination des acteurs pour une organisation des soins optimale. La reconnaissance de l'intérêt d'un projet médico-soignant au sein des Groupe hospitaliers de territoire (GHT) en est par exemple la résultante.

Aujourd'hui, dans la dynamique « Ma santé 2022 » (1) et la territorialisation de la santé, nous sommes très engagés dans l'accompagnement des réorganisations qui doivent s'accomplir avec les acteurs sanitaires mais aussi sociaux, médico-sociaux, libéraux... Les usagers sont bien sûr parties prenantes dans la construction de ce nouveau modèle. L'élaboration des PTSM illustre bien ce que peut produire un collectif multi-horizons qui travaille sans hégémonie les uns sur les autres. L'AFDS est aussi fortement impliquée dans la mise en œuvre des Infirmières en pratique avancée (IPA). Les trois premières mentions sont en déploiement depuis juillet 2018 (pathologies chroniques stabilisées, maladie rénale chronique, onco et hématologie). Celle concernant la psychiatrie était restée en attente faute de consensus mais tout est finalisé pour cette rentrée universitaire (voir aussi l'article de MA Ostermeyer et al., p. 2). Cela n'a pas été simple et nous avons dû, dans la précipitation, adresser à l'université début avril 2019 des candidats intéressés par ce nouveau métier. L'université en a retenu un certain nombre qui débutent donc la formation en septembre pour une durée de deux années. Il reste un point important à traiter au sein de nos établissements, celui de définir, avec la communauté médicale, les espaces d'exercice qui pourront leur être confiés. Sur ce point, nous travaillons aussi avec l'Association des directeurs d'établissement en santé mentale (Adesm).

Notons enfin que les perspectives de ce nouveau métier devront être intégrées dans les PTSM, qui sont un formidable levier de collaboration de l'ensemble des métiers au service d'un parcours de soins et de santé coordonné.

#### • Les Directeurs des soins des établissements de psychiatrie et santé mentale ont-ils constitué un groupe de travail au sein de l'AFDS ?

Non, il n'y a pas de groupe spécifique au sein de l'AFDS. L'ensemble des adhérents se sent concerné par tous les sujets, quel que soit leur domaine d'activité. La santé mentale n'est pas une affaire de spécialiste. La réflexion collective permet une élaboration riche de ces apports multiples. Certes, le fait d'être le premier directeur des soins issu de la psychiatrie à accéder à cette fonction colore sûrement la présidence. Cependant, il m'appartient de veiller à ce que toutes les activités des directeurs des soins soient prises en compte sans hégémonie particulière.

#### • Quel serait le profil du directeur des soins de demain ?

Dans la continuité de ce qui a été construit depuis plusieurs années, il poursuivra son accompagnement de la mise en œuvre des politiques publiques. Les directeurs des soins ont toujours été proactifs, ils continueront à l'être. Les murs doivent tomber, nous devons favoriser la construction du collectif au travail, en permettant que chacun trouve sa place au service de l'utilisateur et de ses collègues quel que soit son métier. Ce décloisonnement doit aussi trouver son terrain d'exercice avec la ville et l'ensemble des acteurs qui contribuent au parcours de santé de nos concitoyens (médico-social, social, association, élus, libéraux).

### L'AFDS, réseau et partenariat

**De par son implication dans son environnement et sa réactivité, l'AFDS est sollicitée pour participer à des groupes de travail nationaux, pour être auditionnée dans le cadre de commandes de rapports ministériels et suscite elle-même des réflexions en interne.**

– L'AFDS a développé des partenariats multiples (École des hautes études en santé publique (EHESP), Fédération hospitalière de France (FHF), Espace événementiel, Nehs/MNH, Association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux (adRHess), Agence nationale d'appui à la performance (ANAP), Association nationale pour la promotion des soins somatiques en santé mentale (ANP3SM), Université des patients, Institut pour la qualité en santé, Société francophone de simulation en santé (Sofrasim), Collège infirmier français, Soins cadres...)

– L'AFDS siège au sein du conseil d'administration de la FHF.

– Elle fournit régulièrement des contributions (Gouvernance Institut de formation en soins infirmiers (IFSI), GHT, Stratégie nationale de santé, pacte de confiance...) et est engagée dans des travaux diligentés par la Direction générale de l'offre de soin (DGOS) notamment autour de la gouvernance médicale, le management, la qualité de vie au travail (QVT)...

– L'association organise chaque année une journée d'études. La 17<sup>e</sup> édition aura lieu en octobre 2019 à Lille sur le thème « Regards croisés sur la santé, bougeons les lignes ». Ces journées sont, depuis plusieurs années, ouvertes aux cadres de santé afin de leur permettre de participer aux réflexions initiées par les directeurs de soins sur les grandes thématiques de santé (Territorialité, numérique, Intelligence artificielle, management, formation initiale et continue, recherche...)

• En savoir plus : [www.directeurssoins-afds.com](http://www.directeurssoins-afds.com)

La complexité grandissante de nos organisations multipartenariales va nécessiter demain, encore plus qu'hier, une « plasticité » du directeur des soins afin qu'il puisse soutenir le développement des organisations dans le respect de tous les acteurs tout en gardant le cap de la mise en œuvre des parcours de santé des citoyens.

Nous devons travailler sur l'attractivité de nos organisations afin d'attirer les professionnels et développer une qualité de vie au travail qui permette à chacun d'entretenir une motivation salubre.

Notre engagement au service de l'ensemble des professionnels de nos institutions permettra de consolider les valeurs que nous portons et de faire éclore des motivations chez certains et faire en sorte qu'ils rejoignent nos rangs. Nous avons besoin que de jeunes directeurs des soins nous rejoignent pour relever le défi de la construction d'un dispositif de santé accessible à tous, partout, et de dispenser une formation professionnelle qui réponde aux exigences de qualité attendue par les usagers.

1 – Élaboré à partir de février 2018 dans le cadre de la Stratégie gouvernementale pour la transformation du système de santé, le projet « Ma santé 2022 » définit les grands axes de la loi de santé en cours d'adoption.