

Rapport 2020-2022 formation PACTE-centre de santé Bourgogne-Franche-Comté

Diplôme d'établissement

**Coordinateur de regroupements pluriprofessionnels de soins primaires
(DE PACTE Soins primaires)**

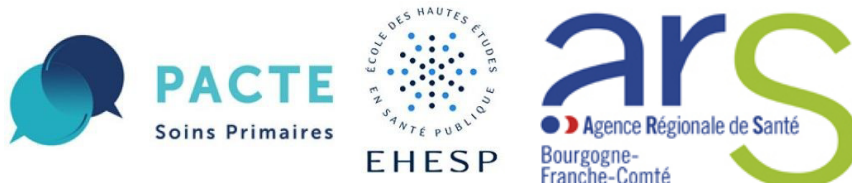
Responsable pédagogique :

Béatrice ALLARD COUALAN, Professeure affiliée à l'EHESP, Médecin Généraliste

Co-responsable pédagogique :

François-Xavier SCHWEYER, Professeur à l'EHESP, Chercheur au centre Maurice Halbwachs
(EHESS CNRS ENS)

Partenaires



Formateurs-relais, PACTE-Centre de santé, en région Bourgogne-Franche-Comté :

Docteur Marie-Pierre COLIN, Médecin généraliste et ancienne directrice de centre de santé

Docteur Richard LOPEZ, Médecin généraliste et ancien directeur de centre de santé

Le déploiement de la formation PACTE-CDS en région Bourgogne-Franche-Comté s'est déroulé dans un contexte de pandémie de covid19 et en même temps dans une phase d'évolution du dispositif PACTE soins primaires piloté par l'EHESP.

Ces circonstances ont demandé à l'ensemble de l'équipe de la FNCS un investissement supplémentaire à chacune des étapes de la mise en œuvre :

- **Recrutement des formateurs relais** rendu complexe, la situation sanitaire dégradée ayant capté toute la disponibilité et l'attention des professionnels cadres dirigeants susceptibles de remplir les missions attendues.
- **Recensement et sélection des coordinateurs-apprenants** des centres de santé médicaux et polyvalents en Bourgogne-Franche-Comté. La forte tension sanitaire spécifique en région Bourgogne-Franche-Comté, a rendu complexe l'inscription des professionnels coordinateurs dont la présence était nécessaire au sein des équipes des centres de santé.
- **Coordination FNCS-EHESP en vue de la stabilisation des critères** évolutifs du dispositif. Compte tenu de la récente mise en place de la formation, des évolutions visant son adaptation qualitative et territoriale ont été nécessaires. De nombreux échanges FNCS – EHESP ont eu lieu à cet effet.

Après 18 mois de préparation, en juillet 2021, la FNCS au côté de l'ARS et l'EHESP, a mobilisé sa Présidence et sa direction pour soutenir le lancement de la formation PACTE-CDS-BFC.

Nous vous présentons dans ce rapport une synthèse des interventions portées par l'équipe de la FNCS au cours des années 2020, 2021 et 2022.

Sommaire

| | |
|---|-------|
| Rappel des termes de la convention FIR | p. 04 |
| Recrutement et formation des formateurs relais | p. 06 |
| Appel à candidature et sélection des coordinateurs | p. 07 |
| Caractéristiques de la promotion | p. 07 |
| Calendrier des séminaires régionaux | p. 08 |
| Début 2021, des changements organisationnels | p. 09 |
| Présentation de la formation | p. 11 |
| Module 1 – Le projet de santé et la coordination | p. 11 |
| Module 2 – La dynamique collective | p. 13 |
| Module 3 – La démarche qualité | p. 15 |
| Module 4 – Les protocoles pluriprofessionnels et la gestion des situations complexes dans une équipe | p. 17 |
| Module 5 – La fonction de coordination | p. 18 |
| Module complémentaire – Gestion de structure | p. 20 |
| Indicateurs d'évaluation | p. 23 |
| Compte rendu financier | p. 24 |

Rappel des termes de la convention FIR

La Fédération Nationale des Centres de Santé (FNCS) regroupe des gestionnaires de centres de santé en majorité médicaux et polyvalents. La FNCS accompagne les centres de santé, contribue à l'amélioration de leurs conditions de fonctionnement et favorise la formation, la recherche, l'échange et l'ouverture sur des pratiques nouvelles, au niveau national. Elle contribue, par le biais de ses représentants au niveau régional, à la structuration de l'offre de soins de proximité en ce qui concerne les centres de santé.

L'Agence régionale de santé (ARS) assure le pilotage de la politique de santé publique en région Bourgogne-Franche-Comté ainsi que la régulation de l'offre de santé afin de mieux répondre aux besoins et garantir l'efficacité du système de santé. Ces actions sont incarnées par le projet régional de santé qui définit la stratégie régionale de santé, organise des programmes de mise en œuvre opérationnelle et fixe les ambitions et les priorités de santé de la région.

L'organisation des soins primaires est un des enjeux centraux de la transformation du système de santé à travers "Ma santé 2022". L'objectif est double : favoriser la qualité des prises en charge et augmenter l'attractivité des soins primaires. Ce double objectif sera atteint qu'à la condition d'une coordination effective au sein des structures et organisations d'exercice coordonné dont les centres de santé ; leur caractère simplement regroupé étant en soi insuffisant. A défaut, le risque est grand que les efforts des pouvoirs publics visant à structurer les soins primaires se résument à des regroupements formels, sans réel effet sur le système de santé.

Pour mettre en œuvre cette coordination, l'ARS Bourgogne-Franche-Comté et la FNCS organisent progressivement, un programme régional d'appui et de formation-action dans le cadre de la déclinaison régionale du dispositif national PACTE SOINS PRIMAIRES qui permet de développer les capacités à faire des coordinateurs des structures d'exercice coordonné que sont les centres de santé. Les missions des parties à ce contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) contribuent à la mise en œuvre de ce programme en région Bourgogne-Franche-Comté avec l'appui de l'École des Hautes Études en Santé Publique qui organise cette formation au niveau national et en collaboration avec le Ministère de la Santé.

La FNCS s'est engagée à :

- organiser avec l'ARS l'appel à candidature pour la fonction de formateurs relais, recueillir les candidatures et proposer à l'ARS ces candidats ;
- organiser avec l'ARS l'information, le recueil des candidatures et la validation des structures et organisations ainsi que leurs responsables qui intégreront le programme régional ;
- contribuer, sur le plan pédagogique, à la préparation et à l'animation des séminaires régionaux ;

- organiser, en lien avec les formateurs relais et l'ARS, la diplomation des participants et la soutenance des mémoires ;
 - assurer la rémunération des formateurs relais ;
 - coordonner le travail des formateurs relais avec les autres personnes ressources mobilisés en appui aux structures et organisations de soins primaires ;
 - organiser, sur le plan administratif et logistique, les séminaires régionaux et le suivi des participants.

Début 2020, la FNCS lance les premiers contacts auprès de cadres dirigeants de centres de santé, ayant une expérience dans le domaine de la formation professionnelle et l'enseignement universitaire dans la perspective de leur proposer de s'investir dans le dispositif PACTE-CDS en qualité de formateurs Relais. Deux candidats sont sélectionnés.

Recrutement et formation des formateurs relais



Dr Marie-Pierre COLIN, médecin généraliste et ancienne directrice médicale du centre de santé Léon BLUM à Belfort a été recrutée comme formatrice relais PACTE CDS pour son importante expérience des organisations d'exercice coordonné en soins primaires en Bourgogne-Franche-Comté. Elle a piloté le projet des centres de santé départementaux de Saône-et-Loire et continue

d'accompagner les porteurs de projet tels que les municipalités de Plérin, Saint Quay Portrieux, Langueux, Paimpol, Loudéac, la CA LTC en Bretagne. En outre, elle dispose d'une expérience avancée dans la formation professionnelle, ainsi que d'une qualification de spécialiste en Santé Publique et un diplôme universitaire de méthodologie en santé communautaire.



Dr Richard LOPEZ, médecin généraliste pour les centres de santé départementaux de Saône-et-Loire et longtemps à la direction des centres municipaux de santé de Champigny-sur-Marne (94) et de Saint Denis (93), a été recruté comme formateur relais PACTE-CDS BFC pour sa très bonne connaissance des centres de santé et de cette formation. Ancien président de la FNCS, il

préside la Fabrique des centres de santé qui conseille et accompagne les porteurs de projet. A l'origine de la formation des coordinateurs de centres de santé, il a œuvré pour le développement de la formation PACTE-Centre de santé et réalisé la déclinaison et la première expérimentation de cette formation qui s'est déroulé en 2019 en Île-de-France.

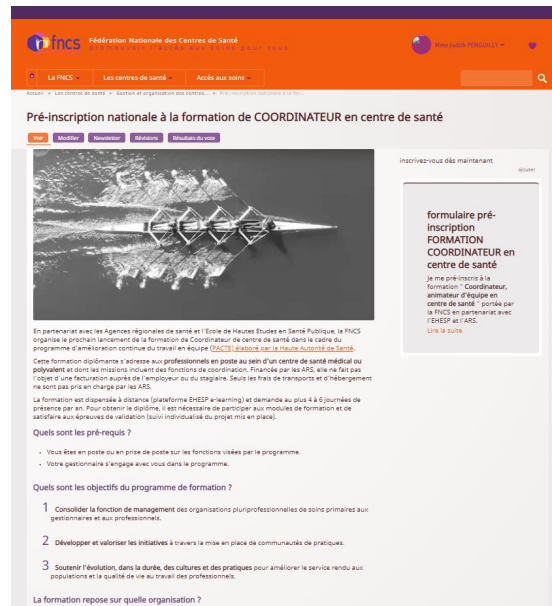
Appel à candidature et sélection des coordinateurs

En avril 2019, la FNCS a publié une information auprès d'un large public pour signaler le lancement de la formation PACTE dédiées aux coordinateurs des centres de santé : institutions, représentants des centres de santé, collectivités locales, établissements, associations....

En 2020, une pré-inscription est lancée auprès des centres de santé.

La FNCS s'est chargée de constituer les dossiers de candidatures complets (CV, lettre de motivation, accord employeur ...) pour permettre la sélection des candidats.

14 candidats ont été sélectionnés. En cours de formation, la volume de participants a baissé. Un candidat a arrêté la formation en cours faute de disponibilité. Cinq personnes ont quitté la profession ou changé d'orientation entre l'automne 2021 et le printemps 2022. Enfin, un candidat a subi la liquidation judiciaire de son centre de santé, le poussant à abandonner.



Caractéristiques de la promotion 2020/21

Lire en annexe :

Les résultats de l'analyse des profils des candidats de l'Observatoire PACTE menée par Giovanni MATERA et François-Xavier SCHWEYER en février 2021.

Calendrier des séminaires régionaux

En raison de l'épidémie de Covid-19, des différents confinements et des conditions restrictives d'accueil du public, les premiers séminaires ont été dispensés en distanciel.

| Sessions de formation | Dates |
|--|--|
| Présentation de la formation | 23 novembre 2020, en distanciel |
| Module 1 : Le projet de santé et la coordination | 24 novembre 2020, en distanciel |
| Module 2 : La dynamique collective | 8 mars 2021, en distanciel |
| Module 3 : La démarche qualité | 7 juin 2021, en présentiel |
| Module 4 : Les protocoles pluriprofessionnels et la gestion des situations complexes dans une équipe | 11 octobre 2021, en présentiel |
| Module 5 : La fonction de coordination | 18 janvier 2022, en présentiel |
| Travaux pratiques « Coordination » | 29 mars 2022, en présentiel |
| Module complémentaire : Gestion de structure | 5 mai 2022, en présentiel |
| Préparation des mémoires | 23 mai 2022, en distanciel |
| Soutenance des mémoires | 6 juillet (1 candidat en visio) et 8 juillet 2022 (les autres candidats en présentiel) |

Début 2021, des changements organisationnels

EHESP
Formation continue

DIPLÔME D'ÉTABLISSEMENT (DE)
Parcours de santé et intégration des services sur les territoires

COORDINATEUR DE REGROUPEMENTS PLURI-PROFESSIONNELS DE SOINS PRIMAIRES (DE PACTE soins primaires)

PACTE
Soins Primaires

RESPONSABLES PÉDAGOGIQUES

Béatrice ALLARD-COULAN
Professeure affiliée à l'EHESP
Médecin généraliste

Co-responsable

François-Xavier SCHWEYER
Sociologue Département Sciences humaines et sociales EHESP
Chercheur au centre Maurice Halbwachs (EHESS CNRS ENS)

2021/2022

Evolution du contenu de la formation - En 2020 / 2021, de nouveaux modules - dits « complémentaires » - sont intégrés au fil du temps dans la maquette de formation. Les premiers modules sont : « Communication », « Gestion de structure », « Télémédecine ». L'un d'entre eux doit être choisi par l'ensemble des participants pour compléter la formation.

Changement de pilotage par l'EHESP - En 2021, Rémi Bataillon, responsable de la formation PACTE soins primaires est appelé à de nouvelles fonctions. Le Dr Béatrice Allard Coualan est nommée responsable pédagogique de la formation PACTE-Soins primaires.

Des précisions sont apportées dans la nouvelle plaquette de présentation du dispositif (voir annexe n°1) notamment les heures à remplir pour l'obtention du diplôme.

- Nombre d'heures en présentiel : 48 heures réparties sur 6 séminaires (module socle) + 12 à 24 heures (en fonction du choix du module complémentaire)

- Nombre d'heures à distance : 20 heures (module socle) + 8 à 10 heures (en fonction du choix du module complémentaire) - Nombre d'heures au sein de l'organisation : 30 heures (module socle) + 12 à 20 heures (en fonction du choix du module complémentaire)
- Nombre d'heures au total : 130 à 152 heures

Dans un contexte dense et complexe et afin de piloter dans les meilleures conditions le dispositif, la FNCS a mis en place un temps d'échange avec les FR. Les conditions de mise en place de la formation sont mutualisées entre les FR, les problématiques sont abordées, des solutions envisagées. Une mise en commun des outils et savoirs est organisée, un groupe Whatsapp est ouvert pour faciliter les échanges entre FR, et avec la FNCS.

Concernant le déploiement de la formation en Région, Béatrice ALLARD-COUALAN, précise les nouvelles modalités d'organisation :

- Béatrice ALLARD-COUALAN pilote les travaux avec les ingénieurs pédagogiques et les experts de l'EHESP concernant le contenu pédagogique et l'organisation du déploiement
- Le recrutement des formateurs-relais s'effectue au fil de l'eau des candidatures sans lien direct avec le calendrier des sessions.
- Le copil national PACTE est suspendu du fait de la pandémie et de l'impossibilité de mobiliser les ARS
- **Les pauses visio organisées par l'EHESP ont pour fonction de challenger les équipes de formateurs relais notamment au travers de missions inter-pause visio.**
- Une nouvelle plaquette de communication est publiée

Présentation de la formation

Déroulement

Cette présentation s'est déroulée sur une journée.

Accueil des participants

Présentation des formateurs et des participants

Présentation du contenu et de l'organisation de la formation

Intervention des partenaires :

- Hélène COLOMBANI, présidente de la FNCS
- Rémy BATAILLON, responsable à l'EHESP de la formation PACTE : présentation de l'EHESP, de ses activités et projets

Présentation de la plateforme PACTE par Claire PUNTELLI de l'EHESP et familiarisation des participants.

Avis et retours des participants

L'absence de l'Agence régionale de santé en raison de crise sanitaire a été regrettée par les participants. La présentation de la plateforme a été jugée très pédagogique.

Module 1 : Le projet de santé et la coordination

Déroulement

Les formateurs relais ont commencé ce 1^{er} séminaire avec le projet de santé qui charpente l'activité en centre de santé, les coordinateurs de ces organisations ayant pour mission principale de faire vivre celui-ci et d'accompagner son évolution. En amont de ce séminaire, les participants étaient invités à relire le projet de santé de leur structure et les textes de loi s'y rapportant.

1. Comment construiriez-vous votre diagnostic territorial ? : brainstorming en petits groupes. Les formateurs relais ont débriefé en complétant sur les sources incontournables à consulter (INSEE, Observatoire des territoires, REZONE CPTS, CARTOSANTE...) et le maniement des outils en ligne.

2. Construire en équipe un projet de santé à partir du diagnostic territorial et des orientations du gestionnaire : Atelier en petits groupes avec les fiches outils de la plateforme PACTE sur : la priorisation des besoins, l'identification des objectifs intermédiaires, et les missions et activités à développer. Le débriefing s'est attardé sur la démarche employée par les participants sur cet atelier en lien avec les missions et les activités de leur poste.

3. Comment la coordination interne est-elle prévue dans votre projet de santé ? Comment envisagez-vous son évolution ? Brainstorming en petits groupes et débriefing sur l'organisation de cette coordination interne.

4. Perspectives de la coordination externe au regard du diagnostic territorial, des activités de l'équipe et des orientations du gestionnaire : en petits groupes rapide bilan de cette coordination dans les centres et analyse des perspectives avec la méthode SWOT. Les formateurs ont débriefé

en complétant et en structurant la liste des partenaires extérieurs possibles, tout en soulignant la nécessité de connaître ces derniers et les atouts, menaces, faiblesses et opportunités qu'ils représentent.

Suite à ce séminaire, les participants ont été invités à réaliser à grands traits leur diagnostic territorial en citant leurs sources, à identifier 3 actions à prioriser et à déposer ce travail sur la plateforme PACTE.

Progression, avis et retours des participants

Rares ont été les participants ayant relu leur projet de santé en amont du séminaire. Tous ont apprécié le partage d'expérience sur la méthode et les sources pour le diagnostic territorial. Sur le 2^e atelier, ils ont eu hâte de s'approprier les outils pour structurer leurs actions. Tous les petits groupes en atelier ont décrit les éléments essentiels de la coordination interne.

| | Tout à fait | Assez | Peu |
|---|-------------|-------|------|
| L'organisation (accueil, salle...) était-elle satisfaisante ? | 50 % | 33 % | 17 % |
| L'animation (modalités et méthodes pédagogiques) était-elle satisfaisante ? | 100 % | | |
| La démarche pédagogique (contenu, méthode) était-elle satisfaisante ? | 83 % | 17 % | |
| Les ressources (modules d'e-learning...) proposées étaient-elles satisfaisantes ? | 60 % | 40 % | |
| Le séminaire a-t-il répondu à vos attentes au regard de l'ordre du jour ? | 67 % | 33 % | |
| Êtes-vous motivé(e) à l'idée d'utiliser ce que vous avez appris ? | 100 % | | |
| Pensez-vous que la mise en œuvre sera facile ? | 17 % | 67 % | 17 % |
| Pensez-vous que cela sera utile pour votre travail au sein de l'équipe ? | 83 % | 17 % | |
| Pensez-vous que cela sera utile pour le fonctionnement de l'équipe ? | 80 % | 20 % | |
| Globalement, êtes-vous satisfait du séminaire ? | 67% | 33 % | |

Plusieurs participants ont apprécié la simplicité des outils apportés. Ce séminaire était bienvenu pour un coordinateur qui travaillait sur l'évolution du projet de santé de son centre. Pour un autre, un temps de réflexion préalable était nécessaire à la mise en pratique des apprentissages. Les formateurs relais ont été estimés pour l'importance des « clefs » proposées et la qualité des réponses apportées. Le partage d'expérience a été très « enrichissant » pour plusieurs participants.

Les coordinateurs ont retenu comme essentiel au cours de ce séminaire les outils et méthodes apportés, la définition du projet de santé par les textes de loi et la démarche d'équipe.

Module 2 : La dynamique collective

Déroulement

1. Retour sur le travail inter-séminaire sur le diagnostic territorial et le projet de santé : complété par une révision sur les différents niveaux d'objectifs à partir des projets de prévention menés par les participants en direction des populations en situation de précarité.

2. Construire une vision partagée : Mise en situation de constituer un groupe régional de coordinateurs, les participants ont été conviés à répondre en petit groupe aux questions : Où en êtes-vous ? Où souhaitez-vous aller ensemble ? Pour faire quoi ? Comment ?

3. Partager des valeurs collectives : Jeu du « fou sur le pont » en petit groupe. Le débriefing a souligné la différence des classements des responsabilités entre groupes et les différentes valeurs mobilisées. A partir de là, des valeurs partagées ont été définies collectivement.

4. Animer une réunion : En trois groupes, les participants ont répondu à ces séries de questions à partir de leur pratique :

- **poser un cadre et des règles de fonctionnement du collectif :** Que pensez-vous des règles et des brise-glace utilisés dans cette formation ? En avez-vous déjà mis en place ? Quels enseignements en reprenez-vous ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Comment pourriez-vous faire ? ...
- **susciter une ambiance conviviale, aménager les lieux de travail :** Comment faites-vous cela auprès de vos équipes ? Comment cela est-il formalisé pour en garder une trace ?
- **utiliser des supports visuels :** Quel support utiliser pour faire émerger des idées, identifier des objectifs, des actions ? Suivre la réalisation d'un plan d'action, l'atteinte d'un objectif ? Prioriser des objectifs, des actions ? Représenter un projet ?

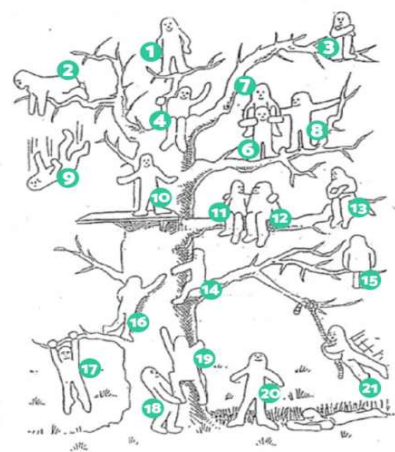
Le débriefing a conduit les participants à interroger la pertinence des réunions le midi.

5. Les valeurs des centres de santé : En deux groupes, les coordinateurs ont rédigé respectivement une charte éthique pour un centre et un communiqué de presse pour une campagne de vaccination COVID à partir des valeurs collectives du centre. Le débriefing s'est centré sur les valeurs des centres de santé et un exemple de charte.

Progression, avis et retours des participants

Situés en position 10, 11 ou 12, 14 ou 16 de cet arbre d'Ostende, beaucoup d'apprenants « s'accrochaient » et appréciaient les travaux collectifs. Tous ont réalisé le travail inter-séminaire dans les délais. Ils ont trouvé celui-ci intéressant et pertinent pour leurs missions. Certains l'ont jugé chronophage et ont eu des difficultés pour trouver les données et les synthétiser, pour :

- classer les informations en données démographiques, état de santé, accès aux soins...
- présenter les données chiffrées de manière comparée
- différencier objectifs généraux et opérationnels



Les participants ont apprécié le jeu du « fou sur le pont » leur ayant permis parfois de faire évoluer leur choix, et de percevoir la fragilité des arguments et l'intérêt des échanges pour enrichir une réflexion. Concernant l'animation des réunions, les apprenants ont mesuré l'importance d'anticiper le cadre, l'ordre du jour et les conditions d'expression de tous. Les outils visuels ne leur étaient pas familiers. Tous ont retrouvé les valeurs des CDS lors de l'atelier sur les valeurs collectives.

| 8 répondants | Tout à fait | Assez | Peu | Pas du tout |
|---|-------------|-------|------|-------------|
| L'organisation (accueil, salle...) était-elle satisfaisante ? | 50 % | 38 % | 13 % | |
| L'animation (modalités et méthodes pédagogiques) était-elle satisfaisante ? | 38 % | 63 % | | |
| La démarche pédagogique (contenu, méthode) était-elle satisfaisante ? | 50 % | 25 % | 13 % | 13 % |
| Les ressources (modules d'e-learning...) proposées étaient-elles satisfaisantes ? | 57 % | 29 % | 14 % | |
| Le séminaire a-t-il répondu à vos attentes au regard de l'ordre du jour ? | 29 % | 57 % | 14 % | |
| Etes-vous motivé(e) à l'idée d'utiliser ce que vous avez appris ? | 50 % | 13 % | 38 % | |
| Pensez-vous que la mise en œuvre sera facile ? | 50 % | 25 % | 25 % | |
| Pensez-vous que cela sera utile pour votre travail au sein de l'équipe ? | 43 % | 43 % | 14 % | |
| Pensez-vous que cela sera utile pour le fonctionnement de l'équipe ? | 29 % | 43 % | 29 % | |
| Globalement, êtes-vous satisfait du séminaire ? | 50 % | 25 % | 25 % | |

Module 3 : La démarche qualité

Déroulement

Ce séminaire visait à accompagner les coordinateurs dans leur découverte et appropriation des outils de démarche qualité adaptés au centre de santé : l'application d'auto-évaluation de la qualité et de la sécurité des soins en centres de santé (AQSS), la matrice de maturité, le référentiel qualité des centres de santé, la démarche du patient traceur sur le parcours de soins du diabète de type 2, le guide d'enquête de satisfaction des patients par questionnaire... Il a été préparé avec Judith Pengully, chargée de mission sur la démarche qualité dans les centres de santé à la FNCS.

- 1. Retour sur le travail inter-séminaire d'expérimentation d'un outil de dynamique collective suivant :** la matrice de priorisation accompagnée de la carte mentale appliqués au projet de santé, le speed-boat sur la vision partagée par l'équipe, l'élaboration collective d'une charte du centre.
- 2. Pour moi la démarche qualité, c'est...** brainstorming en grand groupe sur les représentations.
- 3. Que faut-il en attendre ? :** En trois petits groupes, les participants ont répondu à ces questions du point de vue respectivement des patients, de l'équipe du centre et des partenaires.
- 4. Les outils de la démarche qualité :** Chaque participant a présenté un outil de démarche qualité étudié en amont du séminaire. La chargée de mission sur la démarche qualité de la FNCS a complété les informations apportées en visioconférence.
- 5. Mise en place d'une démarche qualité :** atelier de co-développement en deux groupes sur les difficultés rencontrées auprès des équipes dans la mise en place de démarches qualité.

Suite à ce séminaire, les participants ont été invités à analyser un protocole pluriprofessionnel à partir de la grille proposée sur la plateforme PACTE, ainsi qu'à préparer la présentation d'une situation problématique de dynamique d'équipe à partir des questions : QUOI ? QUI ? Où ? QUAND ? COMMENT ? POURQUOI ?

Progression, avis et retours des participants

Bien que très diversifiés, tous les participants étaient heureux de se retrouver en présentiel et d'échanger ensemble. Le brise-glace n'a pas été nécessaire.

Excepté un coordinateur, tous avaient réalisé le travail inter-séminaire et mesuré l'importance d'expérimenter concrètement les apports théoriques de la formation. La charge professionnelle des coordinateurs s'est avérée être un frein dans leur implication dans la formation et nécessiter des rappels réguliers des formateurs pour la réalisation des travaux.

Au cours des ateliers les coordinateurs ont eu le besoin de mieux percevoir l'enrichissement et la facilitation qu'apportent les démarches qualité dans une équipe et dans les relations partenariales. Les outils apportés, la clarté des explications fournies et l'adaptation de la formation aux demandes et besoins ont été particulièrement appréciés par les coordinateurs.

Malheureusement, des problèmes techniques ont altéré les compléments sur les outils apportés par la FNCS en visioconférence. Malgré tout, les coordinateurs ont confirmé disposer d'une bonne

connaissance des outils en fin de séminaire, tout en révélant une certaine frilosité à les utiliser. Par conséquent, les formateurs-relais ont proposé un temps de formation complémentaire aux intéressés.

Deux participants ont regretté qu'il n'y ait pas davantage de temps d'échanges et de réflexions partagées lors des débriefings, et que certains des membres de leur équipe soient réfractaires au travail d'équipe nécessaire à la démarche qualité.

| 5 répondants | Tout à fait | Assez | Peu |
|---|-------------|-------|------|
| L'organisation (accueil, salle...) était-elle satisfaisante ? | 80 % | 20 % | |
| L'animation (modalités et méthodes pédagogiques) était-elle satisfaisante ? | 60 % | 40 % | |
| La démarche pédagogique (contenu, méthode) était-elle satisfaisante ? | 40 % | 60 % | |
| Les ressources (modules d'e-learning...) proposées étaient-elles satisfaisantes ? | 40 % | 60 % | |
| Le séminaire a-t-il répondu à vos attentes au regard de l'ordre du jour ? | 40 % | 60 % | |
| Etes-vous motivé(e) à l'idée d'utiliser ce que vous avez appris ? | 60 % | 40 % | |
| Pensez-vous que la mise en œuvre sera facile ? | 40 % | 40 % | 20 % |
| Pensez-vous que cela sera utile pour votre travail au sein de l'équipe ? | 67 % | 33 % | |
| Pensez-vous que cela sera utile pour le fonctionnement de l'équipe ? | 50 % | 50 % | |
| Globalement, êtes-vous satisfait du séminaire ? | 100 % | | |

Module 4 : Les protocoles pluriprofessionnels et la gestion des situations complexes dans une équipe.

Déroulement

Les protocoles pluriprofessionnels n'avaient pas été abordés lors du séminaire dédié à la démarche qualité, et la gestion des situations complexes lors de celui sur la dynamique collective. Ces deux importants sujets ont donc fait l'objet de ce séminaire en présentiel.

1. Retour sur l'expérimentation sur le terrain des notions acquises précédemment.

2. Présentation des protocoles pluriprofessionnels par les formateurs relais

3. Analyse de deux protocoles apportés par des coordinateurs, en petits groupes, à partir des apports théoriques des formateurs relais. Le débriefing s'est attardé sur la distinction entre procédure et protocole, sur la définition d'un objectif SMART dans un protocole, sur l'importance de mesurer l'impact de celui-ci sur l'équipe et la mise en place d'une phase test.

4. Gestion d'un membre dysfonctionnant de l'équipe à partir de retours d'expérience. Les coordinateurs ont été invités à distinguer les dysfonctionnements relevant du disciplinaire de ceux de l'organisation, à identifier les procédures à suivre, ainsi que les missions et les responsabilités relevant de leur poste, de la direction et des autres services. Pour cela, un atelier de co-développement a été mené en deux petits groupes.

5. Gestion par consentement, gestion des oppositions : présentation théorique des formateurs.

6. Présentation des attendus pédagogiques sur le module complémentaire et le mémoire.

Pour le séminaire suivant, les coordinateurs ont été conviés à rédiger leur fiche de poste et celle vers laquelle ils aimeraient évoluer.

Progression, avis et retours des participants

A nouveau, les participants ont pris beaucoup de plaisir à se retrouver et échanger sur leurs retours d'expérience. Les travaux personnels entre séminaires se sont avérés fondamentaux pour amener les coordinateurs à réfléchir sur leurs pratiques et celles de leur équipe.

Aucun centre de santé ne réalisait de phase test de ses protocoles pluriprofessionnels. Nul n'évaluait l'impact sur les pratiques ou veillait à leur suivi. Les coordinateurs participant à cette formation étant davantage de profil administratif que médical, ils ont interrogé leur place dans l'élaboration de ces protocoles pluriprofessionnels entre soignants. En fin de séminaire, un participant a témoigné appréhender le temps et l'énergie nécessaires pour amener les médecins à prendre le temps de l'écouter et à mettre en œuvre cet axe de coordination pluriprofessionnelle.

Les apports sur la gestion de situations complexes ont été bienvenus, ainsi que l’outil de co-développement. Un coordinateur, rencontrant parfois des difficultés dans l’adhésion et la participation de certains membres de son équipe, a évoqué l’intérêt de mobiliser des professionnels extérieurs pour apporter « un regard plus neutre et une autre lecture de la situation pour ouvrir sur de nouvelles solutions ». Un autre participant a également rapporté des difficultés face à des professionnels n'adhérant pas à la dynamique collective.

La clarté des explications apportées par les formateurs, leurs étayages et détails ont été particulièrement appréciés. Les outils concrets pour élaborer et analyser les protocoles seront « très utiles » aux coordinateurs, comme la méthode d'analyse et de gestion des situations de conflit. Seul un participant a regretté l’apport de trop nombreux outils.

| 6 répondants | Tout à fait | Assez | Peu |
|---|-------------|-------|------|
| L’organisation (accueil, salle...) était-elle satisfaisante ? | 80 % | 20 % | |
| L’animation (modalités et méthodes pédagogiques) était-elle satisfaisante ? | 83 % | 17 % | |
| La démarche pédagogique (contenu, méthode) était-elle satisfaisante ? | 67 % | 33 % | |
| Les ressources (modules d’e-learning...) proposées étaient-elles satisfaisantes ? | 33 % | 67 % | |
| Le séminaire a-t-il répondu à vos attentes au regard de l'ordre du jour ? | 67 % | 33 % | |
| Etes-vous motivé(e) à l’idée d’utiliser ce que vous avez appris ? | 67 % | 17 % | 17 % |
| Pensez-vous que la mise en œuvre sera facile ? | | 20 % | 80 % |
| Pensez-vous que cela sera utile pour votre travail au sein de l’équipe ? | 33 % | 67 % | |
| Pensez-vous que cela sera utile pour le fonctionnement de l’équipe ? | 17 % | 83 % | |
| Globalement, êtes-vous satisfait du séminaire ? | 55 % | 33 % | 17 % |

Module 5 : La fonction de coordination

Déroulement

Ce séminaire visait l’appropriation des missions d’un coordinateur, via un travail sur la fiche de poste, donné à faire en amont.

1. Présentation des résultats de l’enquête « quel coordinateur êtes-vous ? » afin de donner à chacun une vision synthétique des spécificités de sa fonction de coordination, de son équipe... afin de lui permettre de se situer dans le groupe.

2. Présentation de l’analyse des fiches de poste transmises en travail inter séminaire pour ici, donner à chacun une vision synthétique des spécificités de sa fonction de coordination, de son équipe... afin de lui permettre de se situer dans le groupe. Puis, partage des commentaires que les apprenants ont formulés sur leurs fiches de poste et les comparer : ce qui est commun, ce qui est différent, ce qu’on aimerait changer.

2. Travail sur les difficultés rencontrées en 2 groupes : un groupe pour ceux dont c'est l'emploi principal et un groupe auquel c'est une mission secondaire

Utilisation de la carte mentale pour regrouper par type :

- les difficultés dues aux missions décrites dans la fiche de poste.
- les difficultés dans la gestion du collectif et dans les relations avec le gestionnaire

L'objectif est de pointer de manière précise les difficultés de la mission de coordination, les analyser, les partager, afin d'envisager les solutions à mettre en œuvre.

3. La fonction de coordination en centre de santé

Le travail effectué précédemment en groupe permet d'établir plus précisément le rôle de coordinateur.

Point sur les missions d'un(-e) coordinateur (-trice)

4. Adopter la bonne posture à l'aide d'un jeu de rôle à partir d'une situation dans laquelle la fonction de coordinateur vous a mis en difficulté

Décisions par consentement

Gestion des oppositions

Être au service de l'équipe

S'affirmer : reconnaître sa sphère d'influence, manager une situation

5. Présentation des attendus du mémoire

Certains ont déjà entrepris un travail de rédaction. Réponse aux questions

Ce modulé a été complété par une journée de travaux pratiques de « Coordination » qui s'est tenue le 29 mars 2022 à Dijon.

Progression, avis et retours des participants

Pour préparer ce séminaire il a été demandé aux apprenants de décrire leur fiche de poste actuelle, leurs missions, et la fiche de poste vers laquelle ils aimeraient évoluer.

Ce module a permis aux apprenants de faire le point sur leurs missions et d'échanger sur leurs difficultés.

Tous ont exprimé leur sensation de ne pas pouvoir faire tout ce qu'ils souhaiteraient et de devoir régler continuellement les problèmes du quotidien, liés à la situation de crise : défection de personnel, épuisement ... Nous avons repris les différentes missions déroulées au cours de la formation et demandé aux apprenants comment ils interviennent sur ces thématiques : projet de santé, dynamique d'équipe, démarche qualité. Et aussi comment mettre en place une organisation qui permet de réaliser ces missions plus sereinement : partage des responsabilités, délégation...

La question du « savoir être » a été abordée : capacité à s'adapter aux autres, savoir adapter son discours et son attitude en continu.

Un groupe WhatsApp d'entraide et d'échange a été constitué entre les coordinateurs, pour trouver des solutions entre pairs au-delà du temps de la formation.

Module complémentaires

Déroulement

Ce séminaire visait à faire monter les apprenant.es en compétence sur les thématiques de budget, de gestion et d'équilibre économique d'un centre de santé, à envisager les leviers possibles pour parvenir à un équilibre économique, tout cela en impliquant les membres de l'équipe du centre de santé.

1. Réflexion sur la nécessité pour un coordinateur de connaître les bases de gestion financière d'un CDS : travail en deux groupes, pour répondre à 2 questions : « comment le coordinateur peut-il impliquer les membres de l'équipe dans l'équilibre du modèle économique du CDS ? » et « Quelles connaissances avez-vous de la gestion financière de votre centre de santé ? »

2. Comprendre les bases des recettes et dépenses d'un centre de santé : Travail concret de montage d'un budget prévisionnel pour un centre de santé avec 5 MG et une infirmière Asalée : combien d'agents administratifs faut-il employer, quels types de postes, quelles seront les recettes prévisionnelles en actes, quels autres financements pour le CDS : rémunération spécifique, forfait patientèle MT avec leurs majorations de précarité, ROSP, Subvention Teulade

3. Acquérir les outils d'analyse d'un bilan et en tirer des conséquences en matière d'organisation et de gestion du CDS quand un budget est déséquilibré : Analyse d'un compte de résultats fictif construit autour de la contribution de chaque professionnel avec imputation des différentes recettes et des postes de dépenses

4. Comment intéresser et mobiliser l'équipe autour de la question de l'équilibre économique ? Les apprenant.es en discutent en petit groupe et font une restitution. Il apparaît que chaque imputation du BP permet de disposer de levier de mobilisation des professionnels de santé sur l'évolution du résultat, et que le travail avec l'ensemble de l'équipe du CDS est primordial.

5. Règles d'hygiène et de sécurité : La question des règles d'hygiène et de sécurité n'a pas pu être abordée. A été remis aux apprenants le dossier fourni lors de la formation des formateurs relais

Progression, avis et retours des participants

L'évaluation s'est faite en direct par Wooclap.



Pensez-vous que vous allez aborder la question de la responsabilité de chacun dans l'équilibre financier de votre centre de santé dans les temps à venir ? Pouvez-vous expliquer ?



Les apprenant.es étaient plutôt dans l'idée que les questions budgétaires étaient très complexes et peut-être hors de leur portée. Ils et elles notent la nécessité que le coordinateur-trice médical-e se préoccupe de la question de l'équilibre financier du centre de santé en travaillant régulièrement avec la direction administrative la question du modèle économique du centre de santé.

Les outils de suivi, notamment le tableau de bord, leur semble maintenant indispensable et apparaît comme une manière de ne pas « perdre pied » avec la logique d'un montage de budget prévisionnel.

Par ailleurs, les apprenant.es notent l'importance pour le coordinateur-trice de faire régulièrement, avec l'équipe, un point d'analyse des finances du centre de santé en regard des objectifs fixés et de trouver les leviers pour améliorer la situation si besoin est.

Le travail en équipe sur cette thématique leur apparaît « indispensable », à mener « conjointement » que ce soit avec le médecin généraliste ou l'ensemble des salariés ; il est nécessaire de veiller à « l'équilibre » en « équipe ». Bien que tout.es ne se sentent pas forcément à l'aise avec le budget/les finances à l'issue de ce séminaire, tout.es sont convaincu.es de l'obligation à se saisir de cette thématique.

Indicateurs d'évaluation

| Indicateurs de moyens | Résultats obtenus entre le 08/12/2020 au 22/12/2021 | Résultats attendus |
|--|---|---|
| Nombre d'apprenants inscrits à la formations | 14 candidats, dont 7 abandons : 5 ont changé d'orientation en cours de formation ; 1 a arrêté faute de disponibilité et 1 suite à une liquidation judiciaire du CDS | |
| % d'apprenants diplômés | 7 | 100 % |
| Taux de satisfaction des apprenants | Moyenne de 91 % | > 75 % |
| Indicateurs de résultats | Résultats obtenus entre le 08/12/2020 au 15/07/2022 | Résultats attendus |
| Soutenance des apprenants | Séance de soutenance : le 6 juillet 2022 (1 candidat en visio) et le 8 juillet 2022 (les autres en présentiel) | Mémoire réalisé par chacun des participants ayant suivi l'ensemble des modules de la formation. 7 personnes ont déposé leur mémoire |

Soutenance

Les personnes suivantes ont soutenu leur mémoire dans la cadre d'une journée de soutenance qui s'est déroulée à Dijon le 8 juillet 2022 :

- Nathalie BORSEBERGER (visio le 06 juillet 2022)
- Maëlys DURAND (présentiel)
- Vanessa FELIX (présentiel)
- Cécile FOLLIASSON (présentiel)
- Séverine MORIN GARDON (présentiel)
- Christelle BARRIERE POMPIDOU (présentiel)
- Jérôme HAY (présentiel) – en attente d'un complément pour septembre 2022

Une candidate n'a pas soutenu alors qu'elle avait suivi la formation jusqu'au bout.

Compte rendu financier

Comme évoqué plus haut, le déploiement de la formation PACTE-CDS en région Bourgogne Franche Comté s'est déroulé dans un contexte de pandémie de covid19. Le budget prévisionnel annexé à la convention s'est révélé insuffisant. Il a été sous-évalué pour ce qui concerne le temps passé des formateurs relais et leurs rémunérations. Il en va de même pour le pilotage du projet et l'organisation des séminaires.

- Rémunération des formateurs relais :

Le temps passé par les formateurs relais dans le cadre du projet a été plus important que celui indiqué dans le budget annexé à la convention, **soit 458,5h réalisées vs. 252h estimées**. Indispensable à la réussite d'une formation, le temps dédié par les formateurs relais à la préparation des séminaires régionaux et le temps de suivi individuel des candidats après chaque séminaire a été globalement sous-évalué dans le budget annexé. La tenue des sessions en distanciel a par ailleurs nécessité l'adaptation de certains supports de formation ainsi que la prise en main de nouveaux outils de la part des formateurs relais... Quant à l'évolution du dispositif PACTE lui-même, il a entraîné, au fil du temps, des tâches supplémentaires pour les formateurs relais, comme par ex. la participation aux temps d'échanges FR, aux pauses visio, la formation à de nouveaux modules.

La rémunération des formateurs relais tient compte des temps passés suivants :

- participation aux séminaires nationaux,
- préparation des séminaires régionaux
- animation des séminaires régionaux (y compris modules complémentaires/supplémentaires et journée travaux pratiques)
- suivi individuel des candidats après les séminaires ET
- la journée de préparation des mémoires, le temps de relecture/analyse des mémoires et la séance de soutenance.

Les temps liés à l'évolution du dispositif (pauses visio, temps d'échanges FR, etc.) restent à valoriser.

- Pilotage du projet / Organisation des séminaires :

Le taux horaire et le temps passé au pilotage du projet a été sous-évalué dans le budget annexé à la convention. Dans un contexte pandémique et d'évolution du dispositif lui-même (cf pages 2 et 9 – nouveaux outils, pauses café, nouveaux modules, etc.), le pilotage a demandé un plus grand investissement pour mener à bien le projet. Le compte-rendu financier tient compte du taux horaire et du temps passé réels.

Pour ce qui concerne les formateurs relais, ils ont été salariés par la FNCS, entraînant un coût et une gestion des ressources humaines bien plus importants que dans le cadre d'une prestation par note d'honoraires, telle que pratiquée par les professions libérales ou les autoentrepreneurs.

Quant à l'organisation des séminaires, elle a été plus chronophage en contexte pandémique car les priorités des apprenants-coordonateurs étaient ailleurs. De nombreuses relances ont été nécessaires et le temps passé doublé.

Budget de l'action réalisée 2020-2022

| mission | intervenants | heures | montant |
|---|--|--------|-----------|
| FORMATEURS RELAIS (FR) : rémunération, défraiement Frais pédagogiques pour : *participation FR aux séminaires nationaux : <ul style="list-style-type: none"> - 24/25/26 juin 2020 - 12/13 nov. 2020 - 14/15 janv. 2021 - 09/17 sept. 2021 - 03 déc. 2021 - 19 mai 2022 - 09/10 juin 22 (module PCM) *animation séminaires régionaux (cf. calendrier page 8) | 2 formateurs | 458,50 | 28 631 € |
| Frais déplacements/hébergement | | | 1 346 € |
| Location salle de formation/frais repas | | | 775 € |
| PILOTAGE DU PROJET Appel à candidature, suivi, sélection des candidats, communication, coordination générale, suivi administratif et financier du projet | chargé de mission, direction, responsable administrative et financière | 105 | 6 533 € |
| Appui organisation séminaires régionaux, soutenances | chargé de mission, direction, responsable administrative et financière | 90 | 5 600 € |
| Evolution formation, partenariat EHESP accompagnement FR (pause visio, évolution outils...) | chargé de mission, direction, responsable administrative et financière | 90 | 5 600 € |
| Total coût formation PACTE CDS Bourgogne Franche Comté | | | 48 485 € |
| Montant de la subvention ARS BFC perçu en mars 2021 | | | 30 000 € |
| Reste à charge 2022 | | | -18 485 € |