

Les besoins en formation des coordinateurs de CPTS



Août 2023

Cahier des charges

Lettre de mission



Service émetteur : DIRECTION DU PREMIER RECOURS
Pôle Soins primaires

Affaire suivie par : Pascal DURAND
Courriel : ars-oc-dpr-dac@ars.sante.fr

Date : 16/06/2023

Monsieur Richard FABRE
Président
Association Guichet CPTS
33 route de Bayonne
31 300 TOULOUSE

Objet : Lettre de mission : identification des besoins et du contenu de la formation des coordonnateurs de CPTS en Occitanie

Monsieur le Président,

Depuis la mise en œuvre du guichet CPTS, le nombre de projets témoigne du travail accompli et de la belle collaboration avec l'ensemble des acteurs.

Les ateliers préparatoires au Projet Régional de Santé Occitanie et les concertations dans le cadre du CNR avec les acteurs départementaux sur chaque territoire ont montré une forte attente vis-à-vis des dispositifs de coordination.

Dans la continuité des ambitions affirmées par la stratégie « Ma Santé 2022 », il convient donc de poursuivre l'effort de développement des structures d'exercice coordonné et de soutien aux professionnels de santé, tant au niveau régional (ARS) qu'au niveau local en accompagnant la structuration des projets.

Les projets de CPTS, dans le cadre d'un exercice professionnel moderne et innovant doivent atteindre des niveaux de maturité et d'adhésion des professionnels encore plus forts en s'adaptant toujours aux besoins de la population et à l'organisation pensée par les professionnels de santé.

Aujourd'hui, l'objectif est de faire monter en compétences les coordonnateurs de CPTS dans le cadre d'un processus de formation correspondant aux besoins attendus. Une réflexion pourrait être également menée sur la création d'un référentiel de compétences.

Le guichet CPTS nous a montré sa capacité à travailler de manière fédérative et partenariale avec l'agence et l'ensemble des professionnels de santé impliqués en région Occitanie.

A ce titre, je souhaite que la définition du cadre de formation des coordonnateurs de CPTS en Occitanie soit proposée par le guichet CPTS et je vous charge d'identifier les besoins et le contenu de la formation des coordonnateurs de CPTS afin d'élaborer un référentiel de compétences.

J'attache la plus grande importance à ce que vous puissiez travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires concernés afin de proposer un cahier des charges de formation modulaire d'ici fin août 2023.

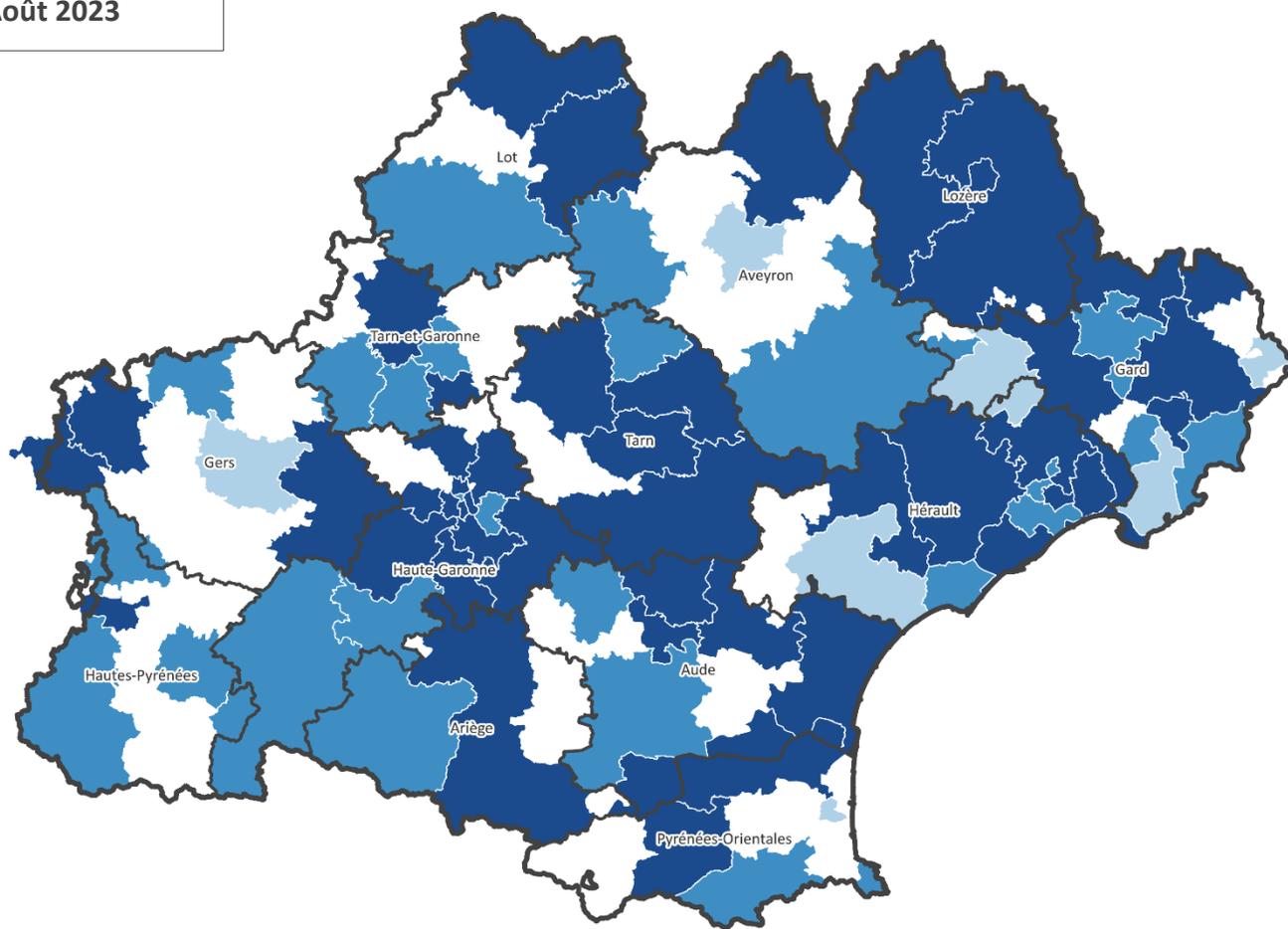
En vous remerciant d'avance pour votre engagement, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sincères salutations.

Pour le Directeur Général de l'Agence Régionale de Santé Occitanie,
et par délégation,

Le Directeur du Premier Recours,
M. Pascal DURAND

Les CPTS en Occitanie

Août 2023



Niveau de maturité



Déploiement des CPTS en Occitanie

80
Projets de CPTS


10
Lettre d'intention
en élaboration


26
Projet de santé
en élaboration


43
ACI Signé

Assurer le pilotage et la coordination d'une CPTS

Dans le cadre du déploiement de la CPTS, le coordinateur aligne constamment ses actions avec les directives de la gouvernance associative composée de professionnels de santé, assurant ainsi la cohérence globale des initiatives de la CPTS lors des deux temps distincts identifiés :

1^{ère} phase

Élaboration du projet de santé



Analyse diagnostique du territoire



Animation de réunions, de groupes de travail



Déploiement d'actions de communication



Construction du budget & de la gouvernance



Rédaction du projet de santé



2^{ème} phase

Déploiement de la CPTS



Définition & déploiement du plan d'action



Accompagnement et mobilisation des professionnels de santé



Organisation, suivi des objectifs



Gestion & administration (vie association, budget, RH, coordination générale)



Suivi des indicateurs & bilans

Constats actuels

Nous constatons que les titulaires de postes de coordinateur de CPTS sont essentiellement des professionnels du secteur sanitaire qui n'ont pas toujours suivi de formation ad hoc en gestion ou en management des organisations.

Pour ceux qui ont des expériences passées de cadres de santé, on notera des changements fondamentaux concernant la dimension des équipes à manager, la variabilité des modes de financement, la démultiplication des partenariats sur le territoire. Or, diriger une CPTS appelle à la mobilisation dès aujourd'hui, et davantage demain, de compétences professionnelles singulières qui doivent lui permettre de relever les défis auxquels il fait face.

L'analyse à l'échelle de la région démontre également des expériences concluantes d'une coordination bicéphale associant un profil administratif et un profil de professionnel du secteur sanitaire. L'un assumant la gestion associative et l'autre assurant l'animation des équipes de professionnels de santé.

Profil d'un coordinateur

1

LES SAVOIRS

Organisation du système de santé, politique et acteurs de santé ;

Maîtrise des logiciels bureautiques ;

Connaissance en gestion comptable et administrative.

2

LES SAVOIR-FAIRE

Organiser et prioriser son travail ;

Animer des réunions, tisser du lien entre les professionnels ;

Mener un projet, du diagnostic à l'évaluation, en passant par la gestion budgétaire ;

Travailler en équipe pluriprofessionnelle ;

Capacité d'analyse de rédaction et de synthèse.

3

LES SAVOIR-ÊTRE

Esprit du travail en collaboration et en partenariat ;

Capacité d'adaptation

Aisance relationnelle et diplomatie ;

Rigueur et organisation professionnelle ;

Disponibilité et capacité d'écoute ;

Capacité d'initiative, autonomie, polyvalence.

COMPETENCES REQUISES

Connaissance des politiques de santé publique et des textes inhérents aux CPTS ;

Connaissance des dispositifs d'aide, des modalités de financement, de gestion de projet ;

Connaître les mutations et les évolutions de son environnement afin d'accompagner le changement ;

Capacité d'organisation et d'animation de réunions ;

Qualités rédactionnelles, rigueur et capacités organisationnelles ;

Maîtrise des outils informatiques ;

Capacités d'analyse pointues pour comprendre les situations et les interlocuteurs, et résoudre les problèmes rencontrés ;

COMPETENCES VISEES

Organiser et animer la mise en œuvre du projet de santé

Organiser la coopération et la complémentarité des interventions avec l'ensemble des acteurs de la coordination des soins ;

Participation à la démarche pluriprofessionnelle et partenariale de la CPTS ;

Rendre compte auprès des autorités et des financeurs de l'efficacité et de l'efficience des activités et des prestations mises en œuvre

Animer, manager et fédérer une équipe plurielle autour d'objectifs partagés ;

Savoir gérer un nouveau dimensionnement (équipes, financements...);

Participer aux actions concourant aux objectifs de la structure ;

Gérer son alignement stratégique en exécutant ces missions dans le respect d'une gouvernance associative confiée à des professionnels de santé.

Une coordination, deux profils

La complexité inhérente à la coordination d'une CPTS nécessite une diversité de compétences. Il ne s'agit pas seulement de bien comprendre le secteur sanitaire, mais également de naviguer habilement dans un environnement composé d'une multitude d'acteurs tels que les instances gouvernementales, les collectivités locales, et les professionnels de santé.

Dans cette optique, un nombre croissant de CPTS en région opte pour une stratégie de "double casquette" en nommant un duo de coordinateurs : l'un ayant une expertise administrative et l'autre étant un professionnel de santé.

Cette combinaison est plus qu'une simple juxtaposition de compétences ; elle permet à chaque coordinateur de se concentrer sur son domaine de prédilection.

Le coordinateur au profil administratif peut ainsi garantir une gestion saine et structurée de l'organisation, servir d'intermédiaire qualifié avec les diverses institutions et veiller à la conformité réglementaire.

Cette expertise libère le coordinateur issu du secteur sanitaire pour se concentrer sur le cœur de métier de la CPTS : la santé communautaire avec l'animation des équipes de professionnels de santé et la mise en œuvre des actions envisagées.

Étant lui-même un ancien professionnel issu du « terrain », il est à même de communiquer efficacement avec les autres acteurs médicaux, facilitant ainsi la mobilisation et l'engagement de ces derniers.

L'adoption de ce modèle bicéphale ne se limite pas à un simple partage des tâches. Il constitue plutôt un levier de stabilité pour la CPTS. Cette répartition des rôles capitalise sur les points forts de chaque profil, contribuant à solidifier l'organisation tout en optimisant l'engagement des professionnels de santé au niveau local. Il s'agit donc d'une voie prometteuse pour consolider l'efficacité des CPTS.

Si l'approche de coordination en duo présente des avantages significatifs en termes de diversité des compétences, il est important de ne pas négliger les défis inhérents à cette organisation. Le succès de cette formule repose largement sur une collaboration étroite et efficace entre les deux coordinateurs. Une communication claire et une confiance mutuelle sont essentielles pour éviter les écueils tels que les conflits de responsabilité ou les lacunes dans le partage d'informations.



Bloc de compétences

Management en univers incertain

Organiser la vie associative (CA, AG...) en lien avec les autorités de tutelle et/ou de contrôle si nécessaire

Animer par délégation les instances liées à la gouvernance de la structure

Mobiliser le cadre réglementaire et législatif en lien avec les statuts du dispositif

Assurer une veille institutionnelle et réglementaire

Réaliser des analyses prospectives internes et externes

Proposer aux instances de gouvernance les axes de changement nécessaires et les conditions de réussite et d'organisation de leur mise en œuvre

Décliner les orientations stratégiques en axes de développement

Piloter la mise en œuvre des plans d'actions

Définir une stratégie de communication (interne / externe)

.....

Management de l'intelligence collective d'une structure dans son écosystème

Savoir articuler les concepts de coordination, coopération interprofessionnelle, parcours de santé complexe ;

Cartographier les ressources sanitaires, médico-sociales et sociales sur son territoire ainsi que les acteurs de la CPTS

Co élaborer avec les autres structures d'appui des procédures d'orientation des patients/ des professionnels

Animer des réunions de coopération avec les différents partenaires pour une mise en commun des expériences, compétences et savoir-faire

Appliquer les différentes étapes de la conduite de projet de l'analyse du besoin à la mise en œuvre et évaluation du projet

Déterminer des objectifs stratégiques et opérationnels

Argumenter de façon claire ses décisions afin de convaincre et de susciter l'adhésion

Rendre compte à l'ensemble de l'équipe des actions engagées

Bloc de compétences

Assurer le management opérationnel et l'animation d'équipe

Préparer les réunions d'équipe et appliquer les techniques de conduite et d'animation de réunion

Se positionner en tant que Directeur/trice

Définir et évaluer les missions et responsabilité de ses collaborateurs

Gérer les situations de crise au sein d'une équipe

Définir les règles de fonctionnement du travail en équipe

....

Assurer le management de l'information, outils numériques et aide à la décision

Définir des règles de partage d'informations au sein de la structure

Préparer une continuité de l'information et de la communication en situation de crise

Savoir qualifier les besoins des acteurs de la structure

Identifier les relais en région de la transformation numérique

Concevoir un portefeuille de projets SI

Piloter un portefeuille de projets SI

Maîtriser les usages d'outils de messageries

...

Prendre en charge la gestion financière, budgétaire et comptable

Connaître les règles et les mécanismes budgétaires et comptables d'un établissement ou d'un service

Élaborer le budget prévisionnel

Présenter le budget devant la gouvernance

Suivre le budget en cours et effectuer des ajustements budgétaires si nécessaire

Comprendre et maîtriser l'EPRD (État Prévisionnel des Recettes et des Dépenses) et l'ERRD (État Réalisé des Recettes et des Dépenses)

Savoir faire le lien entre les enjeux du CPOM et leurs traductions dans l'EPRD et l'ERRD

Planifier et gérer la trésorerie

Maîtriser la lecture et l'interprétation des données comptables, du bilan et du compte de résultats

Élaborer un diagnostic de la situation financière de l'établissement

Identifier les besoins financiers à court et moyen terme

Analyser les risques financiers

Élaborer et planifier une stratégie pluriannuelle de financement

Suivre l'évolution des résultats financiers

Construire des indicateurs de pilotage

Savoir rendre compte de la gestion financière de l'établissement auprès de l'ARS et de la gouvernance

...

Les fonctions visées

UNE FONCTION DE DIRIGEANT OPERATIONNEL



En charge de la réalisation opérationnelle des missions de dispositifs émergents dans un système de santé en pleine mutation et dont la mise en œuvre s'inscrit dans le respect des décisions et orientations prises par la gouvernance de la CPTS. Faire appel à un dirigeant opérationnel permet aux professionnels de santé de déléguer la réalisation opérationnelle de leur projet afin qu'ils puissent se concentrer pleinement sur leur exercice.

Il est le responsable hiérarchique de l'équipe salariée du dispositif. Devant adapter l'organisation de travail à l'évolution des politiques publiques, il a en charge l'accompagnement du changement au sein de son équipe. Il veille donc à l'optimisation et au développement des compétences professionnelles de ses collaborateurs. Il est responsable de la démarche d'amélioration continue de la qualité et de la gestion des risques.



UNE FONCTION MANAGERIALE

UNE FONCTION DE GESTIONNAIRE



Il est le garant de la gestion et de l'organisation **administrative, humaine, financière et matérielle** de la structure en veillant à l'adéquation des ressources allouées et des moyens nécessaires au bon fonctionnement de la structure et de la réalisation des missions attendues. Il est également chargé du suivi des indicateurs d'évaluation et de pilotage et rend compte à la structure de gouvernance ainsi qu'aux décideurs et financeurs.

Il assure la représentation de la structure mais aussi la communication et les relations avec les partenaires, les décideurs et les financeurs



UNE FONCTION D'APPUI STRATEGIQUE

UNE FONCTION D'ANIMATION D'EQUIPE



Il est responsable dans la mise en place et le suivi des groupes de travail axés sur des actions de santé. Il est garant de la bonne circulation de l'information entre les divers professionnels de santé impliqués. Il doit également veiller à ce que les objectifs et méthodologies soient clairement compris par tous les participants. Dans ce contexte, il assure le suivi et l'évaluation des actions menées, ce qui implique une gestion continue de la relation avec les professionnels.