

Faire Vivre l'Action Collective en CPTS





Note au Lecteur

VOUS N'AVEZ PAS LE TEMPS DE LIRE
CETTE NOTE EN INTÉGRALITÉ ?
RETROUVEZ LES ESSENTIELS EN ANNEXE,
P.45 À LA FIN DU DOCUMENT

Le déploiement rapide des CPTS, bien que révélateur d'un fort potentiel d'innovation locale, souligne un point d'attention majeur : la mobilisation collective et la vitalité associative. Ces structures naissent souvent autour de noyaux de professionnels motivés, qui, à l'occasion du lancement, bénéficient d'une phase d'effervescence portée par la nouveauté et la promesse d'action commune.

Or avec le temps, une CPTS peut voir sa dynamique s'essouffler si elle n'est pas continuellement encadrée, nourrie et capable d'évoluer. Les accompagnements réalisés par le Guichet, ainsi que les résultats du **Baromètre CPTS 2024**, mettent en évidence que la mobilisation et l'implication des acteurs constituent un défi récurrent, plus ou moins marqué selon les territoires, pouvant influencer directement la qualité et la durabilité des actions mises en œuvre.

Faire vivre le collectif suppose plusieurs dimensions complémentaires : la capacité à mobiliser et fédérer les acteurs autour d'objectifs partagés et d'actions communes, à instaurer des pratiques de gouvernance participative, à soutenir l'animation territoriale et à entretenir une dynamique de coopération durable.

Cette note propose de partager des leviers et des pratiques simples pour soutenir le dynamisme associatif. Elle s'organise en une partie introductive présentant les trois piliers fondamentaux qui constituent la colonne vertébrale de toute dynamique collective, puis se prolonge par des pistes d'action concrètes, nourries des pratiques observées dans plusieurs CPTS d'Occitanie. Son objectif est d'apporter des clés de compréhension et des repères pratiques sur un aspect central du fonctionnement des CPTS : la construction du sens collectif et les conditions qui permettent à un groupe de professionnels d'agir efficacement ensemble.

Ce document a été conçu comme un outil d'appui pour les équipes de coordination, les membres de gouvernance et l'ensemble des professionnels impliqués dans la construction et la mise en œuvre des CPTS.

Il s'appuie sur des retours d'expérience et témoignages de terrain de CPTS d'Occitanie.

Les idées, outils et exemples présentés sont à adapter selon l'histoire, les ressources, les priorités et la maturité de votre projet.



Les Trois Principaux Piliers de l'Action Collective

Faire vivre le collectif au sein d'une CPTS ne relève ni de l'évidence, ni de la seule bonne volonté des professionnels. L'action collective repose sur des fondations structurantes, qui conditionnent l'engagement dans la durée, la mobilisation des acteurs et la vitalité associative.

Trois piliers apparaissent à ce titre déterminant : le partage d'intentions et d'objectifs communs, le sentiment d'appartenance et l'identité collective, et un environnement structuré fondé sur des règles partagées.

Cette partie propose de les analyser selon une logique commune : l'énoncé du principe, sa traduction pour les professionnels et ses implications pour la CPTS à travers des objectifs et des actions concrètes à mettre en oeuvre.



Pilier 1

LE PARTAGE
D'INTENTIONS
ET D'OBJECTIFS
COMMUNS



Pilier 2

LE SENTIMENT
D'APPARTENANCE
ET L'IDENTITÉ
COLLECTIVE



Pilier 3

ENVIRONNEMENT
STRUCTURÉ FONDÉ
SUR DES RÈGLES
PARTAGÉES



Des intentions et des objectifs communs

(Sens, vision partagée, culture, affects)

01.

Le Principe

L'action collective ne peut émerger ni se maintenir sans un socle de sens partagé. Cela suppose avant tout de construire une vision commune du projet, de ce qu'il cherche à améliorer sur le territoire, et de la manière dont il entend le faire.

Ce socle repose à la fois sur des éléments rationnels (enjeux de santé, priorités territoriales, objectifs du projet de santé) et sur des dimensions plus sensibles : valeurs, représentations du soin, sentiment d'utilité, fierté d'agir ensemble.

En pratique, la pérennité d'un collectif s'appuie sur quatre composantes clés :

1 - Une volonté commune d'agir

Chaque acteur choisit de s'engager dans la CPTS et d'y contribuer en acceptant d'y consacrer du temps, de l'énergie. Sans cette volonté partagée d'agir ensemble, le projet reste formel et peine à s'incarner dans des dynamiques concrètes.



2 - Un sens partagé



Une raison claire d'agir ensemble, qui permet à chacun de comprendre et de s'appropriier le projet. Elle se construit autour d'une même compréhension de :

Pourquoi agissons-nous ?

→ **Quelle est la raison d'être du collectif ?**

Agir ensemble pour améliorer conditions d'exercice et offrir une réponse plus efficace aux besoins de santé du territoire.

Pour qui agissons-nous ?

→ **Quels besoins, quels publics, quelles priorités ?**

Par exemple les familles qui peinent à trouver un médecin traitant, les personnes âgées isolées dont le suivi de santé est fragilisé...

Dans quel esprit agissons-nous ?

→ **Quelles valeurs et quelles manières de faire nous rassemblent ?**

→ Nous agissons dans un esprit de responsabilité collective, de solidarité professionnelle en privilégiant la recherche de solutions communes.

3 - Une vision commune



Une perspective partagée du futur souhaité, qui donne une direction, guide les décisions, structure les priorités et définit ce qu'on appelle les « lignes rouges » c'est à dire que ce que l'on ne veut surtout pas faire.

4 - Des objectifs communs



Permettant de transformer l'intention et la vision en actions concrètes, opérationnelles et mesurables. Les objectifs constituent le lien entre les enjeux identifiés sur le territoire et la mise en œuvre d'actions concrètes.

Du constat à l'objectif : rendre l'action collective lisible et évaluable.

Passer d'un enjeu à un objectif suppose de formuler un objectif **SMART** : un **objectif Spécifique** (clair et ciblé), **Mesurable** (indicateurs définis), **Atteignable** (possible à mettre en œuvre), **Réaliste** (cohérent avec les moyens et le contexte) et **Temporellement défini** (avec une échéance précise).

Pour les professionnels de santé, s'engager dans une CPTS suppose :



Comprendre le sens du projet, au delà des aspects techniques ou des financements.



Pouvoir se reconnaître dans la vision portée, même si elle n'épouse pas parfaitement les priorités individuelles de chacun.



Percevoir que l'action collective répond à des enjeux concrets du territoire, mais aussi à des motivations personnelles et professionnelles (donner du sens à sa pratique, rompre l'isolement, agir autrement).



Partager, au moins en partie, une culture commune du travail collectif et une conception du soin tournée vers la coopération.

Chaque professionnel doit ainsi pouvoir répondre à 3 questions :

Pourquoi je participe ?

→ Le projet répond à une difficulté que je vis (isolement, surcharge, ruptures de parcours...).

En quoi cela a du sens pour moi ?

→ Les valeurs portées par la CPTS rejoignent mes motivations professionnelles.

Qu'est ce que j'y gagne ?

→ Une amélioration de ma pratique, une coordination plus fluide, un soutien du collectif etc.

« La première question qu'on nous pose, c'est toujours : Ça sert à quoi une CPTS ? Qu'est-ce que ça va m'apporter? Tant qu'on ne peut pas y répondre de façon concrète, l'adhésion reste compliquée. »



L'enjeu est de créer les conditions qui entretiennent le lien de chaque professionnel au collectif par des pratiques concrètes :

Objectifs pour la CPTS	Moyens Concrets	Les Enjeux
Coconstruire la vision commune	Atelier de définition du "pourquoi de la CPTS" : quelles valeurs, quelle finalité, quels besoins du territoire, quelles priorités ?	Donner de la cohérence au projet, renforcer la compréhension commune et l'adhésion des membres.
Fixer des objectifs communs	Traduire la vision pour chaque mission en 3-4 axes d'action lisibles.	Favoriser l'adhésion et la responsabilité partagée.
Entretenir le sens	Rappeler régulièrement les finalités du projet et les raisons d'agir ensemble dans les réunions, les newsletters, les bilans d'action.	Maintenir la motivation, la compréhension et l'engagement des acteurs
Instaurer des espaces de dialogue réguliers	Moments d'échange (groupes de travail, cafés territoriaux...) pour ajuster les attentes aux évolutions du projet, des besoins et attentes, temporalité, acteurs nouveaux	Entretenir la cohérence du projet et du collectif, anticiper les tensions et faciliter l'adaptation



Sentiment d'appartenance et identité collective

02.

Le Principe

Le collectif ne se décrète pas : il se construit par l'expérience. Dans une CPTS, l'identité collective émerge lorsque les professionnels se reconnaissent comme partie prenante d'un même collectif. Ce sentiment d'unité repose à la fois sur la coopération autour d'actions concrètes, la

complémentarité des rôles et la reconnaissance de la contribution de chacun. Cette identité n'efface pas les identités professionnelles individuelles ; elle les articule autour d'un projet commun et d'une dynamique territoriale partagée.

Pour le professionnel

Sur le plan individuel, l'identification au collectif se traduit par la manière dont chaque professionnel se reconnaît comme acteur légitime et utile au sein du groupe. Le sentiment d'appartenance repose sur :

- Un alignement personnel :** entre son identité professionnelle et les valeurs du collectif.
- Un sentiment d'intégration, de légitimité et d'utilité :** le fait de comprendre son rôle, se sentir légitime à participer, à s'exprimer et à proposer → « Mon expertise est utile et apporte une valeur ajoutée au projet. »
- Une capacité d'agir et d'influencer les décisions / résultats.** → « Je peux faire remonter les besoins de terrain et influencer les décisions → Mes propositions sont prises en compte. »
- Un sens de l'engagement :** se percevoir comme un professionnel engagé, utile à sa communauté, acteur de son territoire.
- Des expériences concrètes :** travailler ensemble, se connaître, se faire confiance, partager des réussites mais aussi des difficultés nourrit l'attachement au groupe. → « Travailler ensemble redonne du sens à mon exercice. »

Pour la CPTS



Objectifs pour la CPTS

Clarifier et partager l'identité commune : valeurs, missions, objectifs et modes de fonctionnement.

Structurer la participation : donner à chacun une place claire dans le collectif, une responsabilité, un espace d'expression.

Valoriser les contributions et encourager l'initiative : par une culture de reconnaissance et de feedback.

Entretenir des rituels collectifs favorisant les expériences partagées, le lien, la coopération et la convivialité.

Moyens Concrets

- Élaborer des document socles clair et partagés : projet associatif, charte
- Rappeler régulièrement la vision et les missions lors des communications
- Utiliser une identité visuelle et un récit commun (logo, phrase d'accroche, storytelling).

- Accueil soigné des nouveaux participants
- Mettre en place un organigramme simple et lisible.
- Ouvrir des espaces d'expressions (boîte à idées, temps de parole en réunion, enquêtes internes).

- Communiquer sur les réussites et contributions individuelles et collectives.
- Mettre en place des temps de bilans positifs.
- Encourager les propositions et initiatives.

- Organiser des réunions conviviales, journées de cohésion, ateliers collaboratifs.
- Valoriser les retours d'expérience et les réussites communes.
- Créer des moments symboliques de célébration du collectif (signature, lancement, anniversaires de projets).

Les Enjeux

Donner de la cohérence au projet, renforcer la compréhension commune et l'adhésion des membres.

Favoriser l'implication durable, la reconnaissance mutuelle et la légitimité de chaque acteur dans le collectif. Chaque professionnel doit comprendre son rôle, ce qu'il apporte et identifier les bénéfices de sa participation. (Voir FAQ : quels sont les niveaux d'implication dans une CPTS)

Permettre à chacun de proposer et d'agir dans le cadre du projet commun. Entretien la motivation, développer la confiance et renforcer le sentiment d'efficacité collective.

Consolider la cohésion, nourrir le sentiment d'appartenance et renforcer la dynamique collective.

Environnement structuré et règles partagées

03.

Le Principe

Pour qu'un collectif fonctionne il a besoin d'un cadre. Sans règles, sans repères et sans organisation, le collectif s'épuise, se fragilise ou se concentre sur quelques personnes. Un environnement structuré

permet de sécuriser l'engagement, de clarifier les rôles et de rendre le fonctionnement collectif lisible et soutenable.

Pour le professionnel

Sur le plan individuel, l'engagement des professionnels dépend fortement de la qualité de leur expérience du collectif :

- Comprendre les règles du jeu, savoir comment et à quelles conditions s'engager et se sentir dans un climat de confiance, de respect et d'équité.
- Vivre des expériences positives et orientées vers des résultats concrets qui renforcent la crédibilité du collectif.
- Trouver dans la participation une valeur ajoutée professionnelle : apprentissage, coopération, reconnaissance.
- Pouvoir s'impliquer selon sa disponibilité et sans contrainte excessive.



Pour la CPTS



Objectifs pour la CPTS

Moyens Concrets

Les Enjeux

Clarifier les règles et modes de fonctionnement

Documents socles précisant principes de gouvernance, règles de décision, répartition des responsabilités et valeurs communes.

Créer un cadre de confiance, assurer la transparence et renforcer la lisibilité du projet.

Adapter la gouvernance aux besoins du collectif et du territoire : garantir un pilotage clair, inclusif et efficace.

Structurer des instances décisionnelles représentatives, définir les rôles de pilotage et garantir la possibilité pour chacun d'être entendu. Mettre en place des espaces de régulation et de dialogue. Prévoir des modalités d'arbitrage claires et légitimes.

Favoriser l'équité, prévenir les déséquilibres et légitimer les décisions collectives.

Structurer la coordination et la gestion de projets

Rappeler régulièrement les finalités du projet et les raisons d'agir ensemble dans les réunions, les newsletters, les bilans d'action.

Assurer la cohérence, la continuité et la visibilité des actions menées.

Garantir une communication claire et fluide

Déployer des outils partagés de suivi, organiser des réunions régulières de suivi, partage d'information et retours d'expérience.

Renforcer la cohérence interne, la compréhension commune et la confiance dans la CPTS.

Entretenir une culture associative et des valeurs partagées: favoriser la cohésion et le sens de l'action collective.

Diffuser régulièrement les informations clés (décisions, avancées, réussites), faciliter les échanges entre acteurs.

Consolider le sentiment d'appartenance et maintenir un climat propice à la mobilisation durable (coopération et solidarité).

Facteurs défavorables

Gouvernance faible, centralisation excessive de la gouvernance, manque de structuration, climat conflictuel ou rapports de pouvoirs, absence de résultats perçus ou de reconnaissance ou d'autonomie.

2.

Pistes d'action pour renforcer le sens du collectif et le dynamisme associatif

Cette partie présente des pistes d'actions pour renforcer la cohésion, le sens de l'implication et le dynamisme associatif, issues de l'identification de bonnes pratiques en régions. Ces pratiques ne constituent pas un modèle unique, mais des inspirations à adapter selon les besoins spécifiques, les ressources disponibles et les enjeux propres à votre organisation.



Partie 1

Renforcer la gouvernance

- 1.1 Une gouvernance inclusive et représentative
- 1.2 Incarner les fonctions de représentation et diffuser la culture associative
- 1.3 Représentation stratégique sous critères, un levier de pilotage ?
- 1.4 Intégration et passation : préparer la relève et renouveler la gouvernance dans la durée
- 1.5 Maintenir et soutenir l'engagement de la gouvernance dans le temps

01

Partie 2

Accompagner l'implication professionnelle : proximité, rôles et outils

- 2.1 Placer les professionnels au coeur du dispositif
- 2.2 Organiser des rôles et des niveaux d'engagement adaptés
- 2.3 Des outils pour structurer, ancrer et faire évoluer le collectif
- 2.4 Investir la communication comme un axe stratégique prioritaire
- 2.5 Entretenir la dynamique collective : Événements collectifs, rituels
- 2.6 L'évaluation comme levier de professionnalisation du collectif / comme outil de progrès partagé

02

Renforcer la gouvernance

La gouvernance d'une CPTS ne se résume pas à des instances et des statuts : elle se construit dans le temps et s'éprouve au quotidien. Pour qu'un collectif reste mobilisé, il est essentiel de clarifier les rôles, de partager les responsabilités et de créer un cadre lisible pour l'ensemble des professionnels. En renforçant la gouvernance, la CPTS consolide sa capacité à décider, à représenter le territoire et à soutenir l'action de l'équipe de coordination. Cette première partie explore les repères et leviers pour structurer une gouvernance stable, représentative et évolutive.

1.1 Une gouvernance inclusive et représentative

Une gouvernance inclusive et représentative est un des premiers leviers pour ancrer durablement la dynamique collective d'une CPTS. Elle repose sur un principe simple : faire en sorte que les décisions stratégiques reflètent réellement la diversité du territoire et des pratiques professionnelles.

Cette représentativité s'entend à plusieurs niveaux : professionnelle, géographique et selon les modes d'exercice (libéral, salarié, structures d'exercice coordonné).

« La communauté professionnelle territoriale de santé est composée de professionnels de santé regroupés, le cas échéant, sous la forme d'une ou de plusieurs équipes de soins primaires, d'acteurs assurant des soins de premier ou de deuxième recours, définis, respectivement, aux articles L. 141111 et L. 141112 et d'acteurs médicosociaux et sociaux concourant à la réalisation des objectifs du projet régional de santé »

LOI n° 201641 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé (1) Légifrance
Article L143412 Code de la Santé Publique

Une gouvernance plurielle repose sur une composition équilibrée du conseil d'administration et du bureau et permet de :

- Renforcer la légitimité du projet, et créer un sentiment de responsabilité partagé.
- Favoriser l'adhésion en garantissant que chacun se reconnaisse dans les orientations prises.
- Faire remonter des besoins et réalités différenciés, d'éviter les angles morts et de soutenir des projets et décisions pertinentes pour l'ensemble du territoire.

Bonnes pratiques

- Établir des critères de représentativité (professions, structures, modes d'exercice, zones du territoire...).
- Encourager les candidatures issues de profils moins représentés, notamment lors des élections.
- Limiter le cumul des fonctions pour éviter les positions dominantes et favoriser la rotation des responsabilités.
- Réaliser une évaluation annuelle de la gouvernance : représentativité, fonctionnement, transparence, climat interne.

POUR EN SAVOIR PLUS CONSULTER LA NOTE « RH & GOUVERNANCE D'UNE CPTS »

Exemple de structuration :

CPTS TOULOUSE OUEST

CPTS DU COMMINGES

CPTS HAUTS CANTONS ET VIGNOBLES



Une gouvernance décentralisée et participative

- **Conseil d'administration** : organe décisionnel principal, structuré selon une double logique de représentativité : par corps de métier et par projet, (inclusion des référents groupe de travail et territoire)
- **Référents de projets / groupe / territoriaux** : porteparole de leur groupe ou secteur, assurent le relais d'information, le pilotage et l'articulation des actions.
- **Rôle du bureau** : faciliter la vie administrative, structurer les échanges et confier à la coordination l'appui technique et logistique.



Une gouvernance représentative et équilibrée

- Structuration selon une logique de diversité professionnelle et de maillage territorial, avec des représentants issus de chaque secteur afin d'éviter les phénomènes d'exclusion.
- Statuts et règlement intérieur rédigés avec un avocat, afin d'assurer l'équité et la clarté des rôles.
- CA tous les trois mois pour valider les décisions structurantes, évaluer l'impact des actions ou orienter les projets.
- Référents territoriaux : rôle de porteparole des besoins locaux.



Une gouvernance de proximité, ancrée dans le territoire

Sur un territoire de près de 640 km², la CPTS s'appuie sur un binôme de deux coordinatrices, l'une intervenant au nord du territoire et l'autre au sud. Chacune dispose de réseaux solides, d'une connaissance fine du territoire et déploie une véritable culture de « l'aller vers ». Cette complémentarité permet de maintenir une proximité avec les professionnels, de faire le lien entre les différents secteurs géographiques, de fédérer les acteurs et de favoriser la participation de chacun à la CPTS.

1.2 Incarner les fonctions de représentation et diffuser la culture associative

La gouvernance constitue le socle du fonctionnement collectif des CPTS. Elle est à la fois un lieu de décision, de représentation et d'incarnation du projet associatif. Trois dimensions en font un levier essentiel :



Un modèle associatif à la main des professionnels

→ les CPTS sont des dispositifs associatifs qui ont vocation à être créés et pilotés par les professionnels de santé. La gouvernance représente la capacité d'agir et l'autonomie des professionnels du territoire qu'elle doit défendre et promouvoir.



Un pilotage stratégique et opérationnel

→ La gouvernance fixe le cap, soutient l'équipe de coordination et lui donne les moyens d'agir. Elle garantit la cohérence entre vision et mise en œuvre, en évoluant avec la maturité du projet : définir une vision claire en phase d'émergence, structurer et professionnaliser les pratiques lors de la consolidation, et, à terme, développer une stratégie durable, affirmant le rôle des CPTS dans le système de santé.



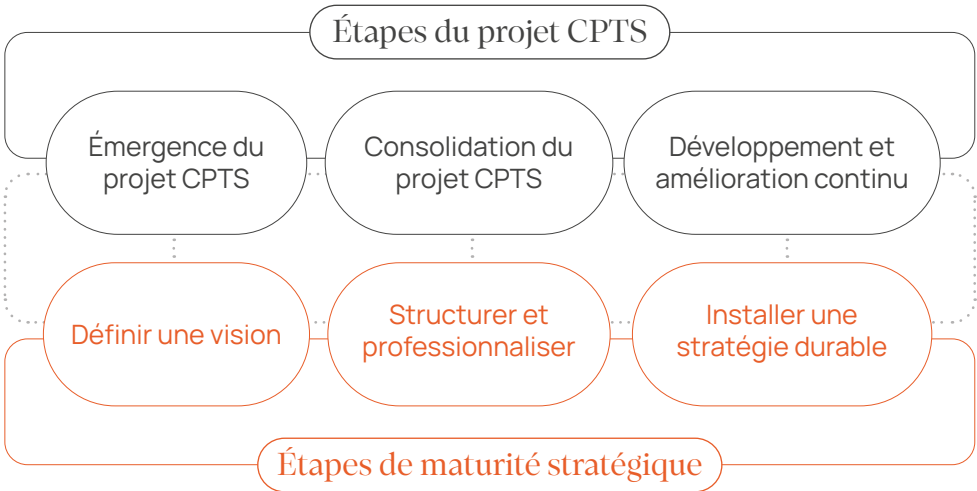
Une fonction de représentation partagée

→ en incarnant la CPTS, les membres de la gouvernance influencent la manière dont le collectif est perçu et reconnu localement. Pour fédérer durablement, elle doit donc :

→ **Promouvoir et représenter la diversité du collectif** : porter une vision partagée, représentative du plus grand nombre et favoriser la circulation des responsabilités.

→ **Incarner des valeurs de** : coopération, respect, ouverture, écoute afin d'inspirer confiance et légitimité.

Phases de construction et de développement d'une CPTS



Il y a une vraie maturité à acquérir sur la stratégie, qui devient indispensable dès la deuxième ou la troisième année. Je pense que c'est un devoir de responsabilité, parce que derrière la CPTS, tu engages tout un collectif de soignants. Quand je dis « sérieuse », ça veut dire que tu as une stratégie, une posture professionnelle, de la rigueur, et que l'utilisation des fonds publics est transparente et équilibrée.

1.3 Représentation stratégique sous critères, un levier de pilotage ?

La manière dont une CPTS est pilotée influe sur son fonctionnement et sa dynamique. Adopter une logique de « représentation stratégique » consiste à choisir des représentants parce qu'ils sont à la fois légitimes pour parler au nom du collectif, mais aussi parce qu'ils disposent de compétences et de ressources utiles au pilotage et à l'avancement du projet (connaissance du terrain, réseau, disponibilité, posture...).

Cette logique peut être mobilisée pour : favoriser une complémentarité des profils au sein de la gouvernance, apporter un souffle nouveau par rapport aux profils précédents, pour intégrer des acteurs capables de renforcer la crédibilité de la CPTS auprès des institutions, ou encore pour accélérer la mise en œuvre opérationnelle du projet ou soutenir la mobilisation des professionnels.

Il n'existe pas de critères universels applicable à tous les projets : chaque territoire, chaque contexte, chaque temporalité appelle une analyse spécifique et une composition adaptée du bureau ou du conseil d'administration. Par exemple les qualités attendues des dirigeants peuvent évoluer selon les phases du projet :



Phase de démarrage

Importance du capital relationnel et de la figure d'autorité pour fédérer.



Phase de consolidation

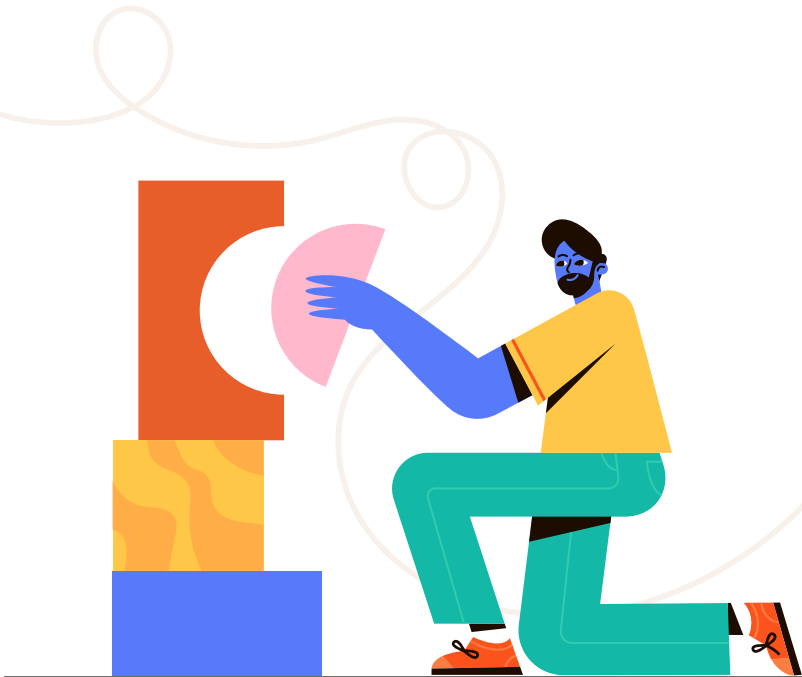
Compétences managériales et techniques peuvent devenir prioritaires.



Phase de déploiement

Capital politique, vision stratégique et légitimité territoriale peuvent être déterminants.

POUR EN SAVOIR PLUS
CONSULTER LA NOTE
« RH & GOUVERNANCE
D'UNE CPTS »



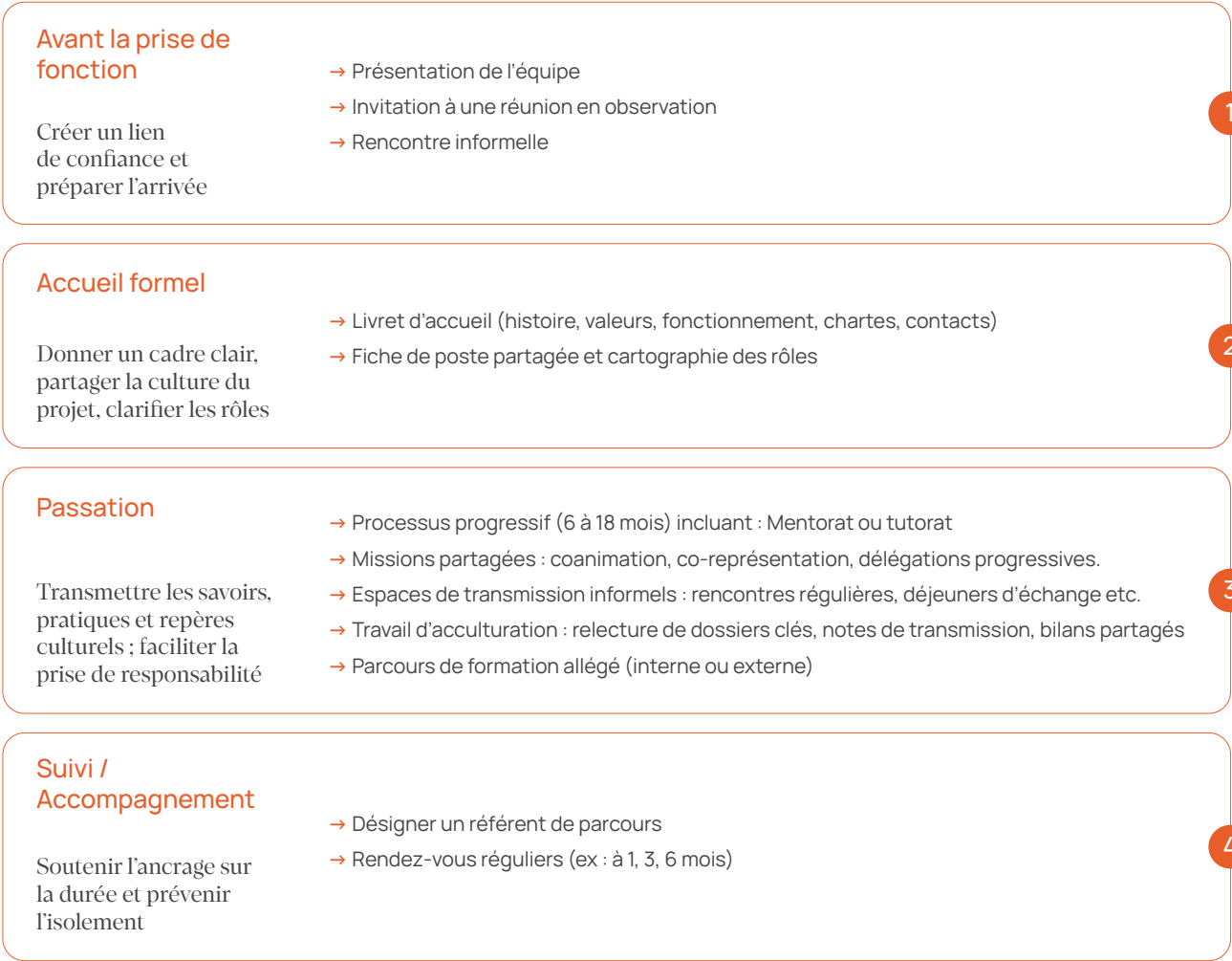
1.4 Intégration et passation : préparer la relève et renouveler la gouvernance dans la durée

Préparer la relève, accueillir de nouveaux membres et organiser la transmission des savoirs sont des éléments importants de la vitalité d’une association. Deux principes guident cette démarche :

Renouveler pour durer

La vitalité d’une gouvernance tient à sa capacité à se renouveler sans se fragiliser. Diversifier les profils et introduire de nouveaux membres permet d’éviter l’essoufflement ou la dépendance à quelques personnes.

Pour rendre ce processus concret, il est intéressant pour la CPTS de mettre en place un parcours d’accueil et d’intégration. Exemple :



Un cadre de participation clair et structuré

Mettre en place un cadre partagé permet à chacun de comprendre sa place, son rôle et ses marges d'action :

Formaliser les rôles, responsabilités

Définir clairement les missions de chaque instance et les fonctions associées à chaque poste, en précisant les attentes. Une communication explicite sur « qui fait quoi » garantit des missions réalistes, comprises et partagées.

Créer les conditions d'exercice effectif des rôles

Prévoir du temps dédié, un accompagnement à la prise de fonction et des outils de suivi partagés (fiches de fonction, comptes rendus, tableaux de bord, etc.).

Clarifier la frontière et l'articulation entre gouvernance et équipe salariée

Répartir précisément ce qui relève de la gouvernance (orientations, arbitrages, priorisation) et ce qui relève de l'équipe salariée (mise en œuvre, coordination). Cette distinction évite les glissements de rôle et préserve la posture des élus.

Organiser l'articulation

Une gouvernance solide donne à la coordination les moyens d'agir efficacement. Certaines décisions du quotidien nécessitent une réactivité de la part des élus pour éviter les blocages et maintenir une dynamique fluide. À ce titre, il est utile d'instaurer des modalités d'articulation pour garantir cette agilité.

Illustrations Terrains

« La gestion quotidienne relève de ma responsabilité, mais je sais qu'en cas de difficulté, le bureau est immédiatement réactif. On a d'ailleurs organisé notre fonctionnement pour rendre cette réactivité possible. Au départ, on pensait pouvoir gérer les sujets importants au fil des rencontres ou par WhatsApp, mais on s'est vite rendu compte que ce n'était pas du tout fluide et viable, on n'arrivait pas à traiter l'ensemble des sujets. On a donc mis en place un temps fixe de deux heures, chaque mardi après-midi, avec la présidente et le trésorier. On y passe en revue tous les points qui les concernent directement, ceux sur lesquels je ne peux pas avancer seule. Ensuite, à partir de leurs directives, je mets en œuvre, je transmets à l'équipe, etc. »

« Nous avons insisté sur le fait que malgré toute la confiance qu'ils avaient en nous, l'équipe salariée n'a lieu d'être qu'à partir du moment où elle s'appuie sur une stratégie qui est pensée et qui est conduite par le conseil d'administration. »



Mettre en place un accompagnement continu

Le premier niveau d'accompagnement consiste à structurer des temps collectifs efficaces, utiles et à forte valeur ajoutée, afin que le temps investi par les administrateurs soit à la fois productif et porteur de sens. Il s'agit à la fois de respecter la contrainte de temps des professionnels tout en favorisant l'implication active, la réflexion, la prise de décision et la montée en compétences.

« J'organise les réunions de bureau et de conseil d'administration, non pas comme un temps pour s'informer, mais comme un espace où l'on travaille sur la stratégie et où on prend des décisions, on analyse et on réfléchit ensemble. Cela nécessite une préparation et une structuration quotidienne : préparer les réunions, créer des outils et des synthèses pour faciliter l'accès aux connaissances et bien les transmettre en amont pour respecter le temps de réflexion de chacun »

A mesure qu'une CPTS mûrit, les attentes institutionnelles, les sollicitations partenariales et les enjeux internes se transforment. Le second niveau d'accompagnement consiste donc à aider les professionnels à adapter leurs rôles, leurs postures et leurs modes d'implication en cohérence avec à la temporalité et le degré de structuration du projet.

Quelques exemples

Principe général	Objectif
Choisir des sujets porteurs de sens pour le territoire	S'assurer que chaque réunion suscite de l'intérêt, mobilise et dépasse le simple échange d'informations
Relier chaque temps collectif aux objectifs concrets de la CPTS	Garantir que le temps investi est utile et orienté vers les résultats du projet
Conclure chaque réunion par une mise en perspective et des décisions ou orientations partagées	Transformer les échanges en actions concrètes et décisions partagées
Préparer et diffuser l'ordre du jour et les documents nécessaires en amont	Permettre une participation active et informée des membres (pilotage éclairé)
Poser un cadre clair : type de réunion, objectif, résultat attendu rôles, règles, temps imparti	Optimiser l'efficacité des réunions et clarifier les responsabilités
Appliquer le principe « une question = une décision »	Eviter la dispersion et assurer la prise de décision concrète
Valoriser financièrement le travail préparatoire si conséquent	Reconnaître l'investissement des participants et encourager la préparation
Programmer des temps réguliers de réflexion stratégique	Assurer une vision à long terme et anticiper les priorités du projet
Diffuser les informations pratiques, secondaire en amont	Centrer le temps collectif sur la réflexion, l'analyse et la décision



Exemple : CPTS Toulouse Rive Gauche : mise en place d'un cadre stratégique pour accompagner l'évolution de la gouvernance

« Il faut vraiment accompagner cette équipe du conseil d'administration, pour qu'elle prenne en compte les évolutions du système de santé, et pas seulement celles liées aux soins ou à leur quotidien. L'enjeu, c'est de les aider à prendre de la hauteur, à aller vers une vision beaucoup plus méta, plus stratégique, plus transversale, pour repenser ensemble les pratiques en santé et pour que la CPTS puisse perdurer dans le temps et devenir ce qu'on attend d'elle. Ça demande une énergie à donner et maintenir le cap dans l'accompagnement au quotidien »



Constat



À partir de la deuxième année de fonctionnement, la CPTS a rencontré des difficultés à passer « d'un rôle : de fondateurs » à celui « d'acteurs de santé principal pleinement impliqué sur le territoire », dans un contexte où les sollicitations et les attentes institutionnelles se multipliaient. Un décalage s'est fait ressentir entre, d'une part, l'équipe salariée, qui avait pris conscience des enjeux stratégiques liés au changement d'échelle, et, d'autre part, les professionnels du conseil d'administration, ancrés dans une « logique de création » et une approche centrée sur la « prise en charge libérale », privilégiant la mise en œuvre d'actions concrètes.

Mesure mise en place



Instauration progressive d'un cadre de travail avec des temps dédiés pour « parler stratégie », créer un alignement et accompagner les administrateurs dans l'évolution de leur rôle (Définition d'un « cap commun », identification des projets phares, priorisation des actions et travail sur les valeurs partagées.)

Animation



L'accompagnement du conseil d'administration a représenté un « véritable travail de management », mêlant « réassurance, mise en confiance et soutien au changement de posture ».

Résultat



Cette dynamique a généré des effets concrets : suivi de formation de plusieurs membres de la gouvernance (PACTE, Vademecum), perspective d'élargissement du conseil d'administration, implication élargie de pilotes d'actions, agrandissement de l'équipe salariée (chargée de prévention), évolution de la vision de la CPTS et du rôle des professionnels dans son déploiement.

Valoriser concrètement des fonctions de gouvernance

Levier 1
Reconnaissance symbolique et visibilité

Valoriser les engagements et les contributions dans les communications internes (newsletters, comptes rendus, plénières) et externes (site internet, rapports d'activité).

Associer les membres aux prises de parole publiques, événements partenaires, ou démarches institutionnelles.

Valoriser l'utilité stratégique de la gouvernance et de chaque fonction comme celle des fonctions opérationnelles, et montrer comment chaque rôle contribue au bon fonctionnement de la CPTS.

Nommer les fonctions et les responsabilités assumées (représentation, animation, orientation stratégique etc.).

Levier 2
Donner une portée professionnalisante à l'engagement

Permettre aux membres de renforcer leurs connaissances et compétences constitue un levier de réalisation personnelle et professionnelle, qui renforce l'attractivité et la valeur perçue des fonctions de gouvernance.

Organiser des formations en lien avec les besoins exprimés : gouvernance partagée, animation de réseau, santé publique, etc.

Proposer des temps de retour d'expérience et d'analyse réflexive, pour capitaliser sur les apprentissages et ajuster les pratiques collectives.

Prévoir des temps d'accueil pour les nouveaux entrants, avec transmission des codes, rôles, et outils.

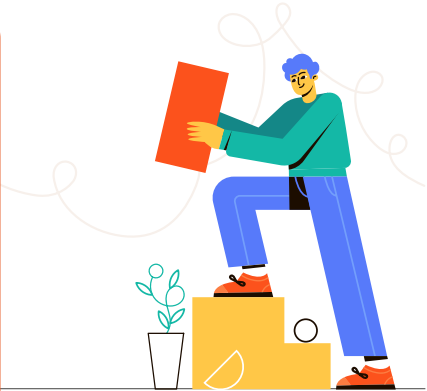
Formation PACTE, Vade Mecum FCPTS ...

Levier 3
Indemnisation et reconnaissance du travail

Les CPTS peuvent verser, en application de l'article L. 1434121, des indemnités ou des rémunérations au profit de leurs membres. Les indemnités des administrateurs visent notamment à compenser la perte de revenus subie par les membres en raison des fonctions qu'ils exercent au sein de la communauté en fonction du temps qu'ils consacrent à la CPTS. Pour la CPTS, il apparaît important de définir des règles d'indemnisation adaptées aux temps où il y a besoin ou demande d'un investissement : temps de participation aux réunions et groupes de travail, temps administratif et temps dits « invisibles » (préparation, suivi de projets, lecture ou appropriation de documents techniques ou denses). Cette compensation envoie le signal que le travail de gouvernance est un vrai travail, qui mérite reconnaissance et considération. Elle permet de responsabiliser et de renforcer l'implication.

Illustrations Terrains

« Ça arrivait souvent qu'ils arrivent en réunion en disant qu'ils n'avaient pas eu l'information. Je leur ai donc proposé de valoriser le temps de consultation des documents via une indemnisation individuelle d'une demi-heure, en leur demandant si cela pourrait faciliter leur lecture. Ils m'ont répondu « oui : comme ça, on considère que c'est un travail important ». Certes, ils sont volontaires pour participer au CA, mais le temps nécessaire pour aborder toutes les thématiques spécifiques liées à la vie de l'association ne cesse d'augmenter. Malgré leur motivation, il faut reconnaître que ce travail mobilise du temps sur des outils qui ne leur servent pas directement dans la gestion quotidienne de leur patientèle, car on ne parle pas de soins. Pour les dossiers un peu conséquents nécessitant de sanctuariser un temps de concentration, on propose donc une indemnisation. »



Accompagner l'implication professionnelle : proximité, rôles et outils

L'engagement des professionnels de santé dans une CPTS ne se décrète pas, il se construit et s'entretient. Pour qu'un collectif fonctionne durablement, il est essentiel de créer un environnement favorable où chaque acteur trouve sa place, comprend son rôle et perçoit l'utilité de son action. Cette deuxième partie explore les leviers opérationnels pour susciter et maintenir cette dynamique.

2.1 Placer les professionnels au cœur du dispositif

L'implication active des professionnels d'un territoire est un facteur clé de vitalité et de capacité de rayonnement d'une CPTS. Pour y parvenir, on constate plusieurs leviers : cultiver une proximité constante avec les pratiques de terrain, proposer des modalités d'implication graduées, apporter des solutions rapides aux besoins exprimés et offrir un espace équilibré entre responsabilité partagée, autonomie, et liberté de proposition.

Placer les professionnels au cœur du dispositif, c'est reconnaître que la valeur d'une CPTS repose d'abord sur celles et ceux qui font vivre la santé au quotidien. Leur expertise, leurs pratiques et leurs priorités sont le point de départ de toute action collective pertinente. Cette centralité implique une posture active de proximité, une capacité à les embarquer progressivement dans les projets, et une réponse concrète aux besoins qu'ils expriment.

« On met un point d'honneur à toujours faire parler le terrain en premier et notre priorité c'est d'apporter des solutions concrètes aux problématiques de soins : c'est ce qui donne du sens à la CPTS. »

”

Partir des besoins du terrain

« L'enjeu principal, c'est de répondre aux problématiques concrètes que rencontrent les professionnels au quotidien. Si la CPTS leur apporte des solutions pratiques, ils s'impliqueront naturellement. Il faut éviter de construire des usines à gaz déconnectées de leur réalité. »

”

Respecter le temps médical

« Le temps est la ressource la plus rare pour un professionnel de santé. Il faut optimiser chaque sollicitation : des réunions courtes, préparées, avec des objectifs clairs et des décisions à prendre. Le travail administratif et logistique doit être absorbé par la coordination. »

”

Valoriser l'expertise métier

« Chaque professionnel a une expertise unique à apporter. Que ce soit une compétence technique, une connaissance fine d'un quartier ou une expérience particulière. Quand on reconnaît cette expertise et qu'on la sollicite, le professionnel se sent utile et valorisé, ce qui renforce son sentiment d'appartenance. »

”



Entretenir la proximité



Raccrocher au fil des projets



Appuyer l'esprit d'initiative

Entretenir la proximité avec les professionnels est avant tout une posture active et durable. Il s'agit d'être présent, visible et accessible sur le terrain, d'aller à la rencontre des équipes, des structures et des professionnels, pour comprendre leurs pratiques, leurs besoins, leurs difficultés et leurs attentes. Cette présence permet de :

Comprendre les réalités locales

Chaque profession, chaque territoire, chaque structure a ses spécificités et contraintes. Être sur le terrain permet d'identifier les freins et opportunités de chacun, et d'ajuster les actions de la CPTS en conséquence.

Créer des liens directs avec les professionnels

Ces contacts réguliers facilitent l'adhésion aux projets et encouragent la participation progressive aux initiatives locales.

Renforcer la confiance et la crédibilité

En montrant que la CPTS n'est pas une structure administrative distante, mais un acteur qui s'inscrit au service du quotidien professionnel.

Réagir rapidement aux besoins émergents

La proximité permet de détecter des problématiques concrètes et de proposer des solutions adaptées avant que des difficultés ne s'aggravent.

Illustrations Terrains

« La connaissance du territoire, c'est vraiment très important. Être coordinatrice, ce n'est pas seulement avoir des diplômes : c'est avant tout connaître les professionnels, entretenir ces contacts et créer des liens humains. C'est grâce à cela que l'on peut mobiliser facilement et monter des groupes de travail efficaces. Chez nous, cela a même été un critère d'embauche pour les porteurs. Grâce à notre parcours, notre réseau et notre connaissance du terrain, nous avons eu un accès plus facile aux professionnels : les adhésions ont nettement augmentées. »

« Ce qui marche sur notre territoire, c'est vraiment l'aller vers : prendre du temps, aller rencontrer les professionnels, privilégier des échanges individualisés, expliquer. Ça marche beaucoup plus que si on passe par des relais indirects ou les réseaux sociaux. Donc dès qu'on a un peu de temps, nous allons rencontrer les professionnels non adhérents, avec l'objectif de répondre à leurs questions.

« A quoi sert une CPTS ? Qu'est-ce qu'elle va m'apporter ? » Ces rencontres permettent de présenter les projets de la CPTS et les outils et ressources auxquels l'adhésion donne accès. C'est important car à travers cette démarche on a pu voir que, même après plusieurs années, la CPTS n'est pas toujours bien comprise. Par exemple certains professionnels pensent que leur appartenance à une maison de santé les engage de fait comme adhérents à la CPTS sans qu'ils bénéficient des avantages. »

Raccrocher les professionnels au fil des projets

L'adhésion peut être progressive et pratique, tous les professionnels n'ont pas besoin d'adhérer immédiatement. Dans de nombreux territoires, la mobilisation se renforce à partir d'expériences concrètes qui démontrent l'utilité de l'action collective, chaque projet attirant progressivement de nouveaux membres motivés. L'enjeu est donc d'identifier, au fil des initiatives, des opportunités d'implication adaptées à chacun : des projets qui font sens pour leur quotidien, qui mobilisent leur expertise ou répondent à leurs priorités, voire qui suscitent un intérêt particulier (par exemple une formation). Pour l'équipe de coordination, l'enjeu est de saisir les bons leviers pour chaque professionnel, afin de leur offrir des points d'entrée personnalisés et engageants.

Répondre rapidement aux besoins exprimés

La réactivité de la CPTS face aux demandes du terrain constitue une preuve directe de son utilité. En apportant des réponses visibles et opérationnelles, elle capte l'attention de professionnels encore à distance, nourrit la crédibilité du collectif et crée des conditions favorables à une mobilisation plus durable.

Exemple : Une CPTS a accompagné pendant plusieurs mois un kinésithérapeute isolé à trouver un remplacement pour prendre des congés ; ce soutien concret l'a conduit à rejoindre la CPTS.

Ils en parlent...

« Une CPTS, c'est une grosse machine à mettre en place, et ça prend du temps. Les premières années, on est forcément beaucoup plus dans l'abstrait. Là, en troisième année, on commence vraiment à démontrer à quoi ça sert : les parcours sont en place, on apporte des outils concrets, et ce n'est plus seulement du discours et ça, ça nous permet de raccrocher progressivement de plus en plus de professionnels »

« Le management par projet ça reste une très bonne piste. On voit très bien qu'on arrive à impliquer de nouveaux adhérents en allant vers eux, en leurs proposant des actions sur des thématiques qui les intéressent. »

« Lors des groupes de travail, les infirmiers nous ont fait remarquer que c'était très gênant qu'ils ne puissent pas délivrer de kits de dépistage du cancer colorectal à domicile, alors qu'ils sont en contact direct avec les patients. On a donc fait un protocole de délégation pour leur permettre de délivrer le kit en direct. On a vu très vite que c'était une action qui intéressait non seulement ceux qui étaient déjà adhérents mais qui nous a ramené d'autres adhérents parce que ça avait une utilité immédiate pour leur pratique. On a eu le même effet avec le protocole ostéoporose : l'intérêt concret et immédiat a rendu la plus-value de la CPTS évidente. »

« Il y a des sollicitations de professionnels, qui sont des bonnes surprises, c'est-à-dire qu'au travers d'un coup de fil et d'un besoin personnel, ils se raccrochent à une thématique déjà travaillée par la CPTS. Sur la mission attractivité par exemple: appel : « j'ai mon collègue qui part à la retraite, je peux plus assumer le loyer, est-ce que vous pouvez m'aider? » On les raccroche à la mission, d'une part en essayant de leur trouver un collaborateur, mais aussi en leur présentant l'ensemble des outils et des ressources qui sont au sein de la CPTS pour travailler cette attractivité au sens plus large ainsi que les projets qui sont en adéquation avec leurs problématiques. De là, ils adhèrent et on les implique dans des projets et rares sont ceux qui refusent d'aller plus loin ! »

Appuyer l'esprit d'initiative

Encourager l'initiative professionnelle implique de trouver un équilibre subtil entre cadre réglementaire et liberté d'action locale. Il s'agit de créer un environnement propice à l'expérimentation, où chaque professionnel peut proposer, tester et ajuster des actions à petite échelle, avec un accompagnement méthodologique et un suivi clair. Cette flexibilité permet de maintenir la pertinence des projets par rapport aux réalités locales et de favoriser l'engagement d'initiatives qui font sens.

Chez nous, ce sont vraiment les professionnels du territoire qui guident la stratégie. Les attentes posées par le cadre contractuel sont considérées avant tout comme un « outil de financement » et non comme finalité structurante ou limitative. Les groupes de travail sont autonomes pour proposer, expérimenter, évaluer de nouvelles idées discutées en CA qui a lieu tous les deux mois.

”



Clarifier le processus de projet

→ Définir des modalités simples de proposition, critères de validation et délais, et les communiquer à tous pour garantir transparence et lisibilité. Exemple : un formulaire unique pour soumettre une idée.



Rattacher les initiatives aux projets déjà inscrits dans les ACI

→ En procédant à des ajustements rédactionnels ou à des reformulations stratégiques qui en facilitent l'intégration.



Mobiliser des ressources

→ Soutenir les actions qui font sens grâce aux marges de manœuvre budgétaires existantes ou par la mobilisation de financements complémentaires.

Illustrations Terrains

« Par expérience, nous avons appris à ne jamais refuser une sollicitation, mais à en discuter et à chercher des solutions pour les raccrocher au cadre de l'ACI, en faisant parfois, un véritable "grand écart". Ma vision transversale nous permet d'intégrer des actions en créant des liens avec les parcours, les actions de prévention ou les autres missions. Par exemple, les diététiciennes souhaitaient mener une action sur la dénutrition des seniors. Dans notre ACI, il n'existait rien sur cette thématique. En discutant avec elles et en travaillant le contenu, nous avons construit un projet ciblé sur la dénutrition des femmes âgées, que nous avons ensuite rattaché au parcours santé femmes. Ce travail permet non seulement de décliner une action motivante pour les porteuses, mais aussi d'associer de nouveaux acteurs, comme les pharmaciens qui n'étaient pas impliqués dans la réflexion au départ. »

”

2.2 Organiser des rôles et des niveaux d'engagement adaptés

Le manque de temps est l'un des principaux freins à l'implication active des professionnels. Pour dépasser cet obstacle, la CPTS doit proposer des modalités d'engagement souples et graduées, tout en optimisant le temps consacré par chacun. L'objectif est d'offrir un système dans lequel chaque professionnel peut contribuer, selon ses disponibilités, son rythme et ses envies.

« L'idée, c'est de respecter le caractère de chacun et sa façon de s'engager, sans imposer d'obligations de temps : chacun fait ce qu'il peut, quand il le peut. Certains s'éloignent, d'autres reviennent, ou choisissent de se mettre en pause temporairement. On laisse cette liberté : rester à distance, revenir plus tard, sans que cela ne pose de problème. Et si quelqu'un souhaite s'impliquer davantage, on lui laisse la place. Je pense que ce respect du temps et de l'engagement de chacun reflète pleinement le rôle et l'esprit de la CPTS. »

”

Structurer différents niveaux d'engagement permet de :

Rendre l'implication accessible à tous,

même à ceux qui ont peu de temps ou qui souhaitent s'investir sur un sujet très précis.

Valoriser toutes les contributions,

qu'elles soient ponctuelles (répondre à une enquête) ou régulières (piloter un projet).

Créer des parcours d'engagement,

où un professionnel peut commencer par s'informer avant de s'impliquer davantage au fil du temps.

Micro-engagements



Relire un document, tester un outil, donner un avis ou relayer une information.

Participation ponctuelle



Présence lors d'une action, d'un atelier, d'une réunion ciblée.

Engagement régulier



Implication dans un groupe de travail ou dans le suivi d'une action.

Responsabilité renforcée



Rôle de référent, pilotage d'un projet ou représentation de la CPTS.

Le continuum de l'engagement en CPTS :

Niveau 5

REPRÉSENTER ET DIRIGER

Niveau 4

PILOTER ET COORDONNER

Niveau 3

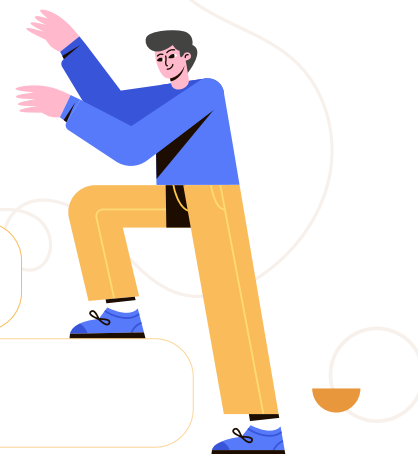
CONTRIBUER ACTIVEMENT

Niveau 2

PARTICIPER PONCTUELLEMENT

Niveau 1

S'INFORMER ET APPARTENIR AU RÉSEAU



Distribuer des rôles et créer des opportunités d'action concrète

ORGANISER DES RÔLES ET DES NIVEAUX D'ENGAGEMENT ADAPTÉS

Pour soutenir une implication porteuse de sens, la CPTS peut confier aux professionnels volontaires des responsabilités et des missions concrètes sur le terrain (individuellement ou en binôme métiers). Elle peut le faire en attribuant des rôles (réfèrent de territoire, de communication etc.) ou par une implication dans les actions et événements qui jalonnent la vie de la CPTS et au contact des partenaires.

Professionnels chargés de représenter la CPTS lors d'événements

Professionnels qui organisent, coordonnent ou animent des actions collectives

Auprès des institutions et partenaires, rôle régulier ou ponctuel selon les besoins : Participation à des réunions avec l'ARS, les collectivités, ou lors de conférences territoriales.

Leur implication peut être ponctuelle sans engagement de long terme : Organisation d'un atelier prévention santé dans une maison de santé, animation d'un stand lors d'un salon territorial, coanimation d'une formation.

Référents territoire

Référents projet ou mission

Garants du lien entre les acteurs d'un bassin de vie et la CPTS. Ils peuvent assurer la circulation des informations, l'animation locale et la remontée des besoins.

Professionnels responsables du suivi et de la mise en œuvre d'une action spécifique (ex. "réfèrent dépistage", "réfèrent communication", "réfèrent parcours gériatrique"). Un pharmacien pilote un protocole de coordination autour de la prévention des iatrogénies médicamenteuses avec un médecin et un infirmier référent de terrain.

Illustrations Terrains

Exemple – CPTS Sud Tarn : Lors de la première édition du Salon Tarn & Santé en 2024 : les groupes de travail ont conçu et animé eux-mêmes les stands thématiques, mobilisé les partenaires et préparé les contenus. Cette expérience a permis de créer des liens forts, de renforcer la cohésion, la fierté collective et l'implication durable des professionnels. « Il y a vraiment eu un avant et un après le salon : depuis cet événement, l'implication des professionnels s'est renforcée et le sujet continue d'alimenter les échanges, même un an après. »

« Au départ, c'était l'équipe salariée qui assistait aux différentes réunions de l'année, auxquelles la participation de la CPTS était requise. Je leur ai expliqué que les projets de la CPTS gagneraient à être incarnés directement par les professionnels, pour porter la parole du premier recours libéral et mieux comprendre les attendus institutionnels. Même si l'idée de passer trois heures à parler de CLS, CTS ou PTSM suscitait peu d'intérêt, certains membres du conseil d'administration, puis des pilotes de groupes, ont progressivement accepté de participer. L'effet a été très positif : ils sont revenus en disant qu'ils y avaient trouvé de l'intérêt, des rencontres et même du plaisir. Cela montre que l'engagement peut évoluer avec l'expérience : ce qui semblait peu attractif au départ peut devenir source de motivation dès lors que les professionnels comprennent les enjeux trouvent leur place et perçoivent des perspectives d'évolution, à chaque phase de la CPTS. »

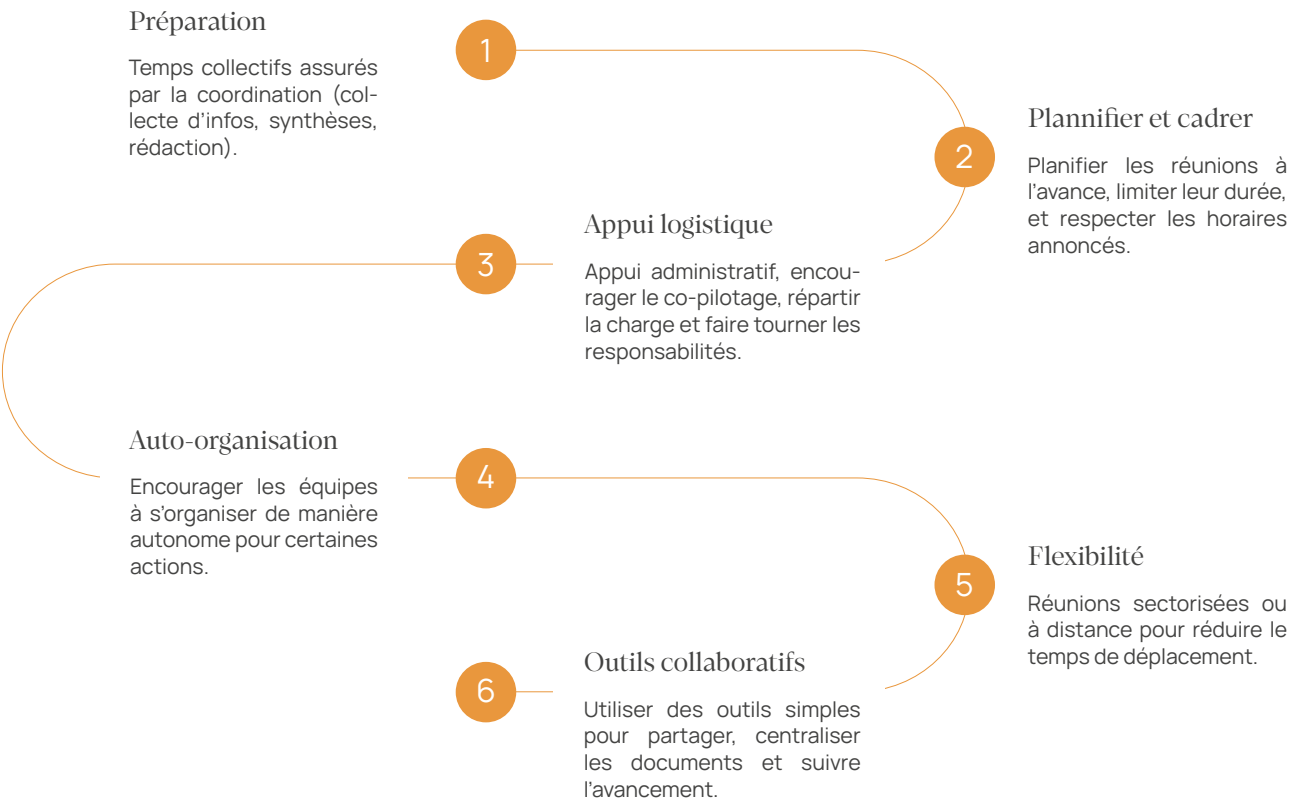
Optimiser le temps consacré à la CPTS

ORGANISER DES RÔLES ET DES NIVEAUX D'ENGAGEMENT ADAPTÉS

Pour que l'implication reste soutenable, la CPTS doit créer un environnement de travail efficace et structuré facilitant l'action. Cela passe par l'utilisation de formats simples et d'outils adaptés, ainsi que par un soutien opérationnel fort de la coordination.

« L'attente des professionnels c'est que les temps collectifs soient efficaces et qu'ils aient un intérêt direct (...) Dans les projets c'est important de les décharger de tout ce qui n'est pas leur cœur de métier : on rédige, on gère la logistique, mais ils gardent la main sur ce qui concerne le soin. »

Exemples de bonnes pratiques



2.3 Des outils pour structurer, ancrer et faire évoluer le collectif

La construction d'une CPTS repose sur la capacité à rassembler des acteurs aux parcours, intérêts et réflexes professionnels différents autour d'une culture commune et d'objectifs partagés.

Dans ce contexte il est important de donner à chacun des repères clairs. Les CPTS disposent déjà pour cela de plusieurs documents obligatoires :

→ **Le projet de santé**, qui définit les objectifs stratégiques et opérationnels ;

→ **Les statuts**, qui fixent les règles de fonctionnement ;

→ **Le règlement intérieur**, qui précise les modalités d'organisation.

Des outils complémentaires peuvent être mobilisés pour soutenir, sécuriser et dynamiser le travail collectif au sein d'une CPTS. Leur choix comme leur construction répondent à des besoins variés : partager des règles communes, maintenir le sens de l'engagement, renforcer la cohésion, favoriser l'appropriation du projet, ou encore accompagner des transitions de gouvernance.

La construction du plan stratégique avec le conseil d'administration a permis de passer d'une approche centrée sur la fondation de la CPTS à une logique de suivi, d'innovation et de professionnalisation. Ce plan est devenu un outil vivant, revu chaque année juste avant le dialogue de gestion : nous y travaillons à la fois sur les indicateurs et sur la révision du plan stratégique pour ajuster les priorités, identifier les forces et points d'amélioration, et concilier les exigences externes, comme celles de l'ACI, avec le développement interne de l'association et de ses projets. »

Exemples d'outils

Projet Associatif



RÔLE ET FONCTIONS CLÉS

Coconstruction. Actualisation régulière (annuelle, en cas de crise ou changement de gouvernance). Diffusion large.

CLÉS D'USAGE

Document de référence exprimant la raison d'être, l'histoire et l'identité du collectif : vision, valeurs et principes d'action. Donne une mémoire commune, mobilise autour d'un futur partagé, sert de boussole stratégique et de cadre de cohésion.

Charte de valeurs



RÔLE ET FONCTIONS CLÉS

Formalise les principes partagés et les comportements attendus. Clarification des valeurs communes, création d'un langage commun et d'un cadre de confiance.

CLÉS D'USAGE

Atelier de coconstruction. Validation collective et signature symbolique par les membres. Diffusion large : newsletters, documents d'accueil.

Règles de fonctionnement



RÔLE ET FONCTIONS CLÉS

Cadre clair sur la prise de décision, les rôles et la communication interne. Clarifie le "comment on travaille ensemble", favorise l'équité et la transparence.

CLÉS D'USAGE

Coconstruction collective des règles et des rôles. Formalisation consensuelle des modes de décision. Format : Charte de gouvernance, règlement intérieur simplifié.

Feuille de route



RÔLE ET FONCTIONS CLÉS

Traduction opérationnelle de la stratégie en objectifs et actions concrètes. Visibilité sur la stratégie collective, identification des responsables et échéances, suivi des actions.

CLÉS D'USAGE

Réunions collectives pour définir objectifs, actions et responsables. Coconstruction collaborative avec suivi régulier. Ajustement évolutif.

Accompagner l'évolution du collectif

DES OUTILS POUR STRUCTURER, ANCRER ET FAIRE ÉVOLUER LE COLLECTIF

Ces outils n'ont pas vocation à rester statiques : ils servent à accompagner l'évolution du collectif et à soutenir sa dynamique au fil du temps. Le plan stratégique, la feuille de route, les chartes ou fiches missions deviennent des références vivantes, régulièrement ajustées pour intégrer de nouvelles priorités, clarifier les responsabilités et renforcer la cohésion. Des temps collectifs de coconstruction et de bilan, tels que des ateliers ou séminaires, permettent de revisiter le sens de l'engagement, de partager les retours d'expérience et de faire évoluer les pratiques de gouvernance. L'accompagnement par des experts est une bonne pratique pour faciliter l'animation de ces démarches.

Exemple : CPTS Quercy Garonne : relancer le sens collectif par des séminaires participatifs

Après trois ans et demi d'activité, la CPTS Quercy Garonne constatait une perte de sens et un essoufflement du bureau et du conseil d'administration. Accompagnée par une consultante en intelligence collective, l'équipe a organisé plusieurs séminaires participatifs pour revisiter le sens de l'engagement, identifier les valeurs partagées et les traduire en principes d'action concrets. Cette démarche a permis de clarifier les rôles et responsabilités, et de renforcer la cohésion interne. De ces échanges

sont nés des projets d'outils concrets réalisés par les administrateurs eux-mêmes : guide de l'adhérent, fiches missions, processus projet – qui ont clarifié le fonctionnement et relancé la dynamique du collectif.

« Ça a fait beaucoup de bien de se poser, de prendre de la hauteur sur le quotidien, de se poser la question de « pourquoi on fait partie de la CPTS », qu'est-ce qu'on veut faire de ce projet. Aujourd'hui, on a une meilleure architecture interne. »

2.4 Investir la communication comme un axe stratégique

La communication au service de l'identité associative

La communication associative occupe une place déterminante dans la vie et le déploiement d'une CPTS. Elle permet notamment de rendre l'action lisible, de soutenir la mobilisation et d'incarner l'identité commune qui donne sa cohérence et sa force à l'association. Pour être efficace, elle

nécessite une méthodologie structurée et des compétences spécifiques. Il est donc essentiel de s'appuyer sur des personnes formées, qu'il s'agisse de prestataires, de bénévoles qualifiés ou de mécénat de compétences.

« On a encore de la communication à faire auprès des professionnels de santé. Sur d'une part ce qu'est concrètement une CPTS, mais aussi sur comment elle peut leur venir en aide et leur faciliter le travail au quotidien. »



La communication externe

Destinée au grand public, aux institutions, partenaires, elle fait connaître la CPTS, valorise son rôle et ses actions. Bien conçue, elle renforce sa légitimité territoriale, affirme sa place dans la coconstruction des politiques de santé et contribue à son attractivité en donnant une image dynamique et vivante du projet.

Bonne(s) Pratique(s)	Objectif(s)	Effets Attendu(s)
Engager une réflexion sur l'image de la CPTS	Définir comment la CPTS souhaite être identifiée et reconnue sur son territoire (valeurs, positionnement, message central), pour renforcer sa visibilité, sa crédibilité et l'adhésion des acteurs locaux.	Construction d'une image cohérente et fédératrice, partagée par l'ensemble des membres et reconnues par les membres extérieurs.
Créer des outils partagés pour incarner l'identité de la CPTS	Développer une charte graphique, des éléments de langage, un slogan ou des supports visuels cohérents.	Cohérence dans toutes les communications, ancrage de l'identité associative et repère commun pour les membres.
Travailler les "opérations de cadrage"	Scénariser les actions de l'association pour que les acteurs puissent s'y projeter, s'y reconnaître et y trouver une place.	Donner un sens partagé à une action collective et la rendre mobilisatrice.
Mettre en avant l'identité associative dans toutes les communications	Mettre en avant les valeurs et objectifs de l'association. Rappeler que la CPTS est porteuse de valeurs d'intérêt général, d'autonomie d'action, et un rôle de co-construction des politiques publiques.	Renforcement de la crédibilité, de la visibilité et de la fierté d'appartenance.
Promouvoir les activités, les valeurs et les réussites collectives	Partager actualités, réussites, partenariats, et rendre les membres visibles	Culture commune vivante, reconnaissance des acteurs et visibilité de l'engagement collectif.
Investir le champ des relations publiques	Rédiger des communiqués et dossiers de presse pour les médias locaux et nationaux ; développer des relations régulières avec les journalistes et acteurs institutionnels.	Accroître la visibilité publique de la CPTS, renforcer son ancrage territorial et faciliter la reconnaissance de son rôle auprès des décideurs et du grand public.
Créer et entretenir un site internet et animer une présence sur les réseaux sociaux	Développer un site internet clair, régulièrement mis à jour, et assurer une présence active sur les réseaux sociaux adaptés au territoire.	Accessibilité renforcée de l'information, diffusion continue des actions et actualités, attractivité accrue pour les partenaires et nouveaux membres.

La communication interne

En interne, la communication est un outil de cohésion et d'animation de la vie associative. Elle vise à assurer la circulation fluide de l'information entre les adhérents, à favoriser la transparence et la coopération, et à permettre à chacun de disposer des éléments nécessaires pour participer à la vie de la

CPTS. En fédérant les membres autour d'objectifs communs la communication donne du sens à l'action collective et contribue à construire une identité partagée et à renforcer le sentiment d'appartenance.

Régularité 1.

Maintenir un rythme de communication constant pour créer un rendez-vous avec les membres et éviter les périodes de silence prolongé. Créer des canaux simples d'échange (WhatsApp, groupes Signal, plateforme collaborative type plexus) pour favoriser les échanges et le lien.

Lisibilité 2.

Utiliser des formats simples, visuels et faciles à consulter (infographies, mini-guides, vidéos explicatives). Privilégier les messages courts et percutants.

Transparence 3.

Informar sur les décisions prises, les avancées des projets et l'utilisation des ressources. Renforcer la confiance et l'adhésion.

Valorisation 4.

Mettre en avant les réussites collectives, les initiatives des membres et les impacts concrets sur le territoire. Donner de la reconnaissance aux contributeurs. Afficher les valeurs de l'association dans les documents, réunions, événements.

Interactivité 5.

Encourager les retours, les questions et les suggestions des membres (consultations, sondages, temps d'expression). Faire de la communication un espace d'échange et de co-construction.



Boîte à outils

[CONSTRUIRE UN PLAN DE COMMUNICATION](#)

[VOIR LE GUIDE PRATIQUE : LE CADRE D'ÉLABORATION DU PROJET - POINT 4 - LA COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET \(P 17 À 19\)](#)

Illustrations Terrains

CPTS SUD TARN : La CPTS Sud Tarn, (taille 4, plus de 400 adhérents) a mis en place dès le départ une stratégie de communication pour encourager l'adhésion, l'engagement et la visibilité de ses actions. Elle s'appuie sur une communicante professionnelle et utilise plusieurs canaux (LinkedIn, Facebook, Instagram). Elle publie des contenus réguliers : capsules vidéo sur les métiers, la gouvernance, les projets, ainsi que des portraits de professionnels diffusés dans une newsletter trimestrielle.

Résultat : cette stratégie a permis de renforcer la mobilisation avec une augmentation continue des adhésions.

CPTS HAUTS CANTONS ET VIGNOBLES : La CPTS a créé une gazette annuelle, tenant lieu de bilan d'activité et de bilan moral, dans laquelle les actions sont présentées de manière concrète, notamment à travers des photos. Ce support est pensé pour être accessible aussi bien aux professionnels de santé qu'aux usagers et est mis à disposition dans les salles d'attente.

« Il joue un rôle important pour la CPTS, car il permet de montrer concrètement ce que fait la CPTS, à quoi elle sert et quelles actions sont menées. »

2.5 Entretenir la dynamique collective : évènements collectifs, rituels

Structurer la vie de communauté

La capacité d'une association à maintenir, dans la durée, une activité régulière, visible et participative, est important pour entretenir la cohésion et la vitalité du collectif. Elle permet, notamment de répondre à plusieurs enjeux structurants : structurer la vie de Communauté et créer des points d'ancrage régulier à la CPTS, donner une image vivante et attractive de la CPTS, et offrir des moments de socialisation professionnelle et d'expériences partagées qui permettent de créer et d'entretenir les liens, et le sentiment d'appartenance.

Une enquête réalisée en 2024 auprès des professionnels d'Occitanie, à montrer que la dimension humaine relationnelle constitue la première source d'intérêt à s'engager à un projet de CPTS. Elle permet de lutter contre l'isolement professionnel, particulièrement marqué dans l'exercice libéral.

Elle s'organise via :

Des temps formels de travail

Réunions, groupes de travail, ateliers ou comités thématiques

Des rituels collectifs

Célébration des réussites, étapes franchies, bilans annuels, anniversaires, séminaire de rentrée

Temps de formation et montée en compétences

Ateliers pratiques, formations continues, journées d'échanges de bonnes pratiques. Ils permettent d'apprendre ensemble, de renforcer les compétences des membres et de stimuler l'adhésion

Temps d'évaluation et de retour d'expérience

Bilans de projet, sessions de capitalisation, retours d'usagers ou de partenaires. Ils permettent de tirer des enseignements, d'améliorer les pratiques et de valoriser les réussites.

Temps informels

Pauses, moments conviviaux postAG, repas partagés, cafés entre professionnels. Ces temps doivent être reconnus, encouragés et intégrés dans la vie associative car comme en témoignent les coordinateurs en région en plus d'être important pour les professionnels, ils favorisent : la circulation libre des idées et la spontanéité des échanges, la détection d'opportunités ou de besoins non exprimés.

Point de vigilance



Si la convivialité est une composante essentielle de la dynamique collective, elle ne doit jamais éclipser les finalités professionnelles et les missions de santé publique portées par la structure. Les évènements conviviaux doivent toujours être clairement connectés aux objectifs de travail.

Régularité	Maintenir un calendrier clair et prévisible.
Lisibilité	Communiquer en amont sur les objectifs et le format de chaque temps.
Convivialité	La dimension conviviale ne doit pas être accessoire, mais transversale : intégrée dans chaque action, elle devient un fil rouge du vivre-ensemble. « Il y a des moments d'échanges conviviaux lors des événements, mais surtout, la convivialité est intégrée dans chaque moment collectif. » -Coordinatrice- CPTS Comminges.
Interconnaissance	Créer des formats qui encouragent les rencontres humaines, les partages d'expériences, la connaissance des métiers et des personnes.
Efficacité et cadrage	Des rencontres bien cadrées donnent aux professionnels le sentiment que leur investissement est utile et que chaque moment passé à la CPTS contribue réellement à la dynamique du projet et à la qualité des actions mises en oeuvre.

Illustrations Terrains

CPTS du Cabardès 86 % d'adhésion « L'an dernier on a organisé Les Tables Rondes de la CPTS. Le principe, c'était que chaque référent des groupes de travail présente ce qui a été réalisé en 180 secondes. Cet événement a permis de redynamiser, de remobiliser les troupes, y compris certaines personnes qui avaient un peu lâché. Les professionnels ont pu se rencontrer et échanger. Ça a aussi permis de valoriser et de rendre visible tout le travail réalisé. On l'a fait vraiment penser comme un événement pour informer et fédérer en dehors du temps de l'AG, pour sortir de l'aspect protocolaire ça a été une belle réussite. On a décidé de le refaire tous les ans. »

« Ce que l'on essaie de faire, notamment lors des assemblées générales, c'est d'y introduire de plus en plus de convivialité, de jeu et d'interactions, et de réduire au maximum le formalisme. Les éléments obligatoires — présentation des comptes, rapport d'activité, etc. — sont largement diffusés en amont. Le jour de l'Assemblée générale, on se limite donc au strict nécessaire, y compris pour la partie statutaire, afin de laisser davantage de place à l'échange et à la participation. » Coordinatrice CPTS « En tant que salariés, nous faisons attention à cet équilibre : respecter nos objectifs de réunion, tout en laissant de la place aux discussions dont ils ont réellement besoin. Ces temps ne sont pas seulement utiles pour le projet ; ils sont précieux sur le plan social et professionnel. Ils renforcent le sentiment de collectif et permettent aux professionnels de se retrouver, de se parler et de chercher ensemble des solutions aux problématiques qu'ils vivent au quotidien. »



2.6 L'évaluation comme levier de professionnalisation du collectif

L'évaluation est souvent perçue comme une contrainte administrative ou un outil de control. Pourtant, lorsqu'elle est pensée et portée par le collectif lui-même, elle devient un puissant levier de régulation, d'apprentissage et de professionnalisation. Sur le volet du fonctionnement collectif, l'objectif n'est pas de formaliser un audit permanent, mais de développer une culture partagée de régulation et de progrès, soutenue par des outils adaptés et des habitudes communes.

Changer de regard sur l'évaluation

Il ne s'agit pas seulement de mesurer l'atteinte des objectifs quantitatifs (le "quoi"), mais aussi d'interroger la qualité du fonctionnement collectif, le climat interne et la satisfaction des membres (le "comment"). L'évaluation devient alors un espace de dialogue constructif.

Prendre le pouls du collectif



Mesurer le niveau de satisfaction, d'engagement et de fatigue des membres de la gouvernance et des professionnels impliqués.

Ajuster les pratiques et l'organisation



Identifier ce qui fonctionne bien (pour le valoriser) et ce qui dysfonctionne (réunions trop longues, manque de communication, charge de travail inégale) pour y remédier rapidement.

Prévenir l'épuisement, les risques de démotivation et les conflits



En offrant un espace d'expression régulier, l'évaluation permet d'identifier les signaux faibles, les freins ou dysfonctionnements avant qu'ils ne deviennent bloquants.

Valoriser le chemin parcouru



Prendre le temps de regarder en arrière pour célébrer les réussites collectives, ce qui nourrit la motivation et le sentiment d'efficacité.

Entretien d'un climat positif et faire évoluer le collectif



Faire émerger de nouvelles idées et s'adapter aux évolutions du collectif au fil du temps.

Exemple de pratiques à mettre en place pour soutenir la culture de l'évaluation et la professionnalisation du collectif.

Axes d'action	Objectif(s)	Exemples de mises en œuvre
Créer des espaces d'échange et de retour sur les pratiques	Instaurer des temps dédiés pour que les membres puissent exprimer leurs ressentis, leurs observations, et proposer des ajustements.	• Organiser régulièrement des temps de bilan participatif. • Prévoir des "temps de pause" annuel pour réévaluer les priorités. • Pratiquer la coconstruction des ajustements : ne pas imposer des changements, mais les élaborer avec ceux qui les vivent.
Mettre en place des outils simples d'écoute et d'évaluation	Avoir des dispositifs légers et réguliers pour capter le ressenti, les besoins, les signaux faibles de démotivation ou de tensions.	• Enquêtes flash, questionnaires courts, "boîte à idées" etc. • Suivi d'indicateurs simples : participation, satisfaction, taux de réponses etc. • Analyse collective des retours pour définir des pistes d'ajustement.
Accepter l'imperfection et la progressivité	Dans une logique d'adaptation continue, on avance par itérations : on teste, on apprend, on ajuste.	• Lancer des projets en mode "pilote" ou "version test". • Communiquer dès le début : "On essaie, on fera un point dans 2 mois." • Ouvrir l'espace à la critique constructive dès la conception.
Ancrer cette culture dans la gouvernance et les valeurs du projet	La capacité à s'adapter doit faire partie du fonctionnement structurel de la CPTS.	• Intégrer une séquence "retour d'expérience dans chaque projet. • Intégrer dans le règlement intérieur une clause de réévaluation régulière. • Former les pilotes à cette posture d'ajustement continu.
Favoriser une posture réflexive chez tous les membres	Encourager chacun à prendre du recul sur ses pratiques, à questionner ce qui est fait, pourquoi et comment, et à considérer l'erreur ou la difficulté comme une source d'apprentissage.	• Prendre 10 min en fin de réunion pour demander : "Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qu'on pourrait améliorer la prochaine fois ?" • Valoriser les retours d'expérience, en intégrant les difficultés. • Former les coordinateurs et copilotes à l'animation de bilans qualitatifs.

Exemple : CPTS Sud Tarn : redynamiser un groupe peu actif

Constat initial	Un problème de mobilisation et d'implication autour du groupe prévention.
Diagnostic	Réalisation d'un questionnaire auprès du groupe pour sonder les attentes et freins.
Résultat	Les sujets d'intérêt étaient trop larges, perçus comme imposés et peu clairs. Les professionnels voulaient choisir les thématiques sur lesquelles s'investir.
Actions correctrices	Constitution de sous-groupes thématiques adaptés à la diversité des attentes (vaccination, prévention, santé de la femme) et adaptation de la posture des référents.
Effets constatés	Augmentation forte de la motivation, meilleure dynamique de groupe, plus d'initiatives venant des professionnels.



Conclusion



Cette note s'est donnée comme ambition de mettre en lumière combien la vitalité d'une CPTS repose sur un équilibre entre sens partagé, organisation structurée et attention constante aux dynamiques humaines qui traversent les collectifs. Au-delà des outils et des cadres réglementaires, ce sont les expériences vécues, les liens de confiance et la capacité à « faire ensemble » qui conditionnent la mobilisation durable des professionnels et la qualité des actions menées sur les territoires.

Trois grands enseignements se dégagent. D'abord, la construction d'un socle commun – intentions, vision, objectifs – est indispensable pour rendre lisible l'action collective, guider les décisions et donner envie de s'engager. Ensuite, le sentiment d'appartenance et l'identité collective se construisent dans le temps, grâce à des expériences partagées, une reconnaissance explicite des contributions et des espaces où chacun peut trouver sa place, à son rythme. Enfin, un environnement structuré (gouvernance claire, règles explicites, outils partagés, communication régulière) offre un cadre sécurisant qui rend possible l'initiative, l'expérimentation et l'ajustement continu.

Les exemples et retours d'expérience présentés montrent qu'il n'existe pas de modèle unique, mais des combinaisons de pratiques à adapter à l'histoire, aux ressources et aux priorités de chaque CPTS. Ils illustrent aussi que les leviers les plus puissants sont souvent les plus simples : une écoute active du terrain, des modalités d'engagement graduées, des réponses rapides aux besoins exprimés, des temps de travail réellement utiles et des moments de convivialité qui entretiennent la dynamique collective.

Cette note se veut un point d'appui, non un aboutissement. Pour qu'elle reste vivante et utile, nous vous proposons de la considérer comme un document évolutif, appelé à s'enrichir de vos pratiques, de vos questionnements et de vos innovations locales.

Pour
prolonger
cette
démarche

Nous vous invitons à nous partager ces éléments via un court questionnaire en ligne, accessible en suivant ce lien :

[Lien du formulaire](#)

Vos besoins d'outils complémentaires et d'accompagnement

(outils pratiques, webinaires, ateliers, accompagnements ciblés etc.)

Idées d'annexes

(exemples de protocoles internes, plans de communication, retours d'expérience détaillés etc.).

Partager des situations concrètes

(réussites, difficultés, « points de bascule ») que vous souhaiteriez voir valorisées ou analysées dans de prochains supports.

Vos réponses nous permettront de faire évoluer ce document, de prioriser la production d'annexes utiles et de construire de futurs appuis au plus près de vos besoins de terrain.

Les Essentiels — Faire Vivre l'Action Collective en CPTS

Dans cette Annexe

01

Les trois piliers de
l'action collective

PARTIE 1

Renforcer la gouvernance

PARTIE 2 - 2.1 - 2.2

Placer les professionnels
au cœur

PARTIE 2 - 2.3 - 2.6

Structurer, communiquer,
entretenir, évaluer

02

Les 12 leviers
prioritaires

03

Par où commencer ?
— aide à l'action



Les trois piliers de l'action collective

01.

La mobilisation des acteurs constitue un enjeu dans la durée : une dynamique collective, même bien engagée, doit être régulièrement entretenue pour rester vivante. Cette note propose des leviers observés en Occitanie, à adapter à chaque projet. Elle introduit d'abord le sujet par l'exploration de trois piliers structurants de l'action collective : partager une vision et des objectifs communs, construire un sentiment d'appartenance et une identité collective, et s'appuyer sur un cadre de fonctionnement structuré et partagé.



01.

Le partage d'intentions et d'objectifs communs

Pas d'action collective sans socle de sens partagé : volonté commune d'agir, sens partagé (pourquoi, pour qui, dans quel esprit), vision commune et objectifs lisibles et évaluables.

3 questions auxquelles le professionnel doit pouvoir répondre

- Pourquoi je participe ?
- En quoi cela a du sens pour moi ?
- Qu'est-ce que j'y gagne ?

Objectifs pour la CPTS

- Coconstruire un cap commun qui fédère les acteurs
- Fixer des objectifs déclinés en 3-4 axes lisibles
- Entretenir le sens (finalités et raisons d'agir ensemble) dans chaque communication
- Instaurer des espaces de dialogue réguliers

02.

Le sentiment d'appartenance et l'identité collective

Le collectif ne se décrète pas : il se construit par l'expérience, la coopération et la reconnaissance de chacun.

Ce sur quoi repose l'appartenance

- Alignement avec les valeurs
- Légitimité et utilité ressenties
- Capacité d'agir et d'influencer
- Expériences concrètes partagées

Objectifs pour la CPTS

- Clarifier les valeurs, missions et objectifs
- Donner à chacun une place claire dans le collectif
- Valoriser les contributions et encourager l'initiative
- Entretenir la dynamique collective et les expériences partagées

03.

Un environnement structuré et des règles partagées

Un fonctionnement lisible et prévisible est essentiel à la vitalité d'un collectif et sécurise la coopération dans la durée.

Ce dont le professionnel a besoin

- Comprendre les règles du jeu
- Vivre des expériences positives
- Trouver une valeur ajoutée
- S'impliquer sans contrainte

Objectifs pour la CPTS

- Clarifier règles et fonctionnement
- Garantir un pilotage clair, inclusif et efficace
- Structurer la coordination
- Garantir une communication fluide

Facteurs défavorables

Facteurs défavorables : gouvernance faible ou trop centralisée · manque de structuration · climat conflictuel ou rapports de pouvoirs · absence de résultats perçus, de reconnaissance ou d'autonomie

Renforcer la gouvernance

La gouvernance constitue le socle du projet de la CPTS. Elle se construit dans la durée par des responsabilités claires, un dialogue régulier et une capacité à décider ensemble. Une gouvernance solide permet de mobiliser durablement les acteurs, de sécuriser l'action de la coordination et de maintenir l'alignement entre les ambitions du collectif et leur mise en œuvre. Cette fiche synthétise la première partie de la note consacrée à la gouvernance et présente les cinq leviers associés (1.1 à 1.5).

1.1 Une gouvernance inclusive et représentative

Une gouvernance inclusive et représentative est un des premiers leviers pour ancrer durablement la dynamique collective d'une CPTS.

- Assurer une représentation des professions, des territoires et des modes d'exercice
- Encourager les profils moins représentés
- Favoriser la rotation des responsabilités
- Évaluer la gouvernance chaque année (représentativité, fonctionnement)

1.2 Incarner la représentation et diffuser la culture associative

La gouvernance constitue le socle du fonctionnement collectif des CPTS. Elle est à la fois un lieu de décision, de représentation et d'incarnation du projet associatif. Trois dimensions en font un levier essentiel :



Un modèle associatif à la main des professionnels

Créé et piloté par les professionnels de santé eux-mêmes, il garantit une gouvernance ancrée dans les réalités du terrain.



Un pilotage stratégique et opérationnel

Fixe le cap et donne à la coordination les moyens d'agir.



Une fonction de représentation partagée

Porte la voix du collectif territorial, construit sa légitimité auprès des partenaires et contribue à son rayonnement.

1.3 Représentation stratégique sous critères, un levier de pilotage ?

La manière dont une CPTS est pilotée influe sur son fonctionnement et sa dynamique. Adopter une logique de « représentation stratégique » consiste à choisir des représentants parce qu'ils sont à la fois légitimes pour parler au nom du collectif, mais aussi parce qu'ils disposent de compétences et de ressources utiles au pilotage et à l'avancement du projet (connaissance du terrain, réseau, disponibilité, posture...). Les qualités attendues des dirigeants peuvent évoluer selon les phases du projet :

Démarrage



Capital relationnel et figure d'autorité pour fédérer

Consolidation



Compétences managériales et techniques prioritaires

Déploiement



Capital politique, vision stratégique, légitimité territoriale

1.4 Intégration et passation, préparer la relève et renouveler la gouvernance dans la durée

Préparer la relève, accueillir de nouveaux membres et organiser la transmission des savoirs sont des éléments importants de la vitalité d'une association. Une bonne pratique consiste à formaliser un parcours d'accueil 6 à 18 mois avant la prise de fonction :

1

Avant la prise de fonction

Rencontre informelle, observation, livret d'accueil

2

Accueil formel

Fiche de rôle, documents socles, référent de parcours

3

Passation

Mentorat, missions partagées, formation allégée

4

Suivi / Accompagnement

Rendez-vous à 1, 3 et 6 mois, bilan d'intégration

1.5 Maintenir et soutenir l'engagement dans le temps

Un cadre de participation clair

Formaliser rôles et responsabilités · clarifier la frontière gouvernance / équipe salariée · organiser l'articulation

Un accompagnement continu

Des temps collectifs efficaces, porteurs de sens et de développement des connaissances / compétences. Accompagnement constant à l'évolution du rôle et posture dans le temps

Une valorisation concrète

Reconnaissance et visibilité · portée professionnalisante (formations, REX) · indemnisation des temps, y compris « invisibles »

Placer les professionnels au cœur du dispositif

Après avoir posé les bases de la gouvernance, la Partie 2 de la note explore les conditions d'un engagement durable des professionnels. Car une CPTS ne vit que par la capacité à associer les acteurs du terrain à son projet. Cet engagement repose sur plusieurs équilibres : partir des besoins réels des professionnels, respecter leur temps et leurs contraintes, valoriser leur expertise, maintenir un lien de proximité et proposer des formes d'implication adaptées...

Entretenir la proximité



La relation directe reste le premier levier de mobilisation : aller à la rencontre des professionnels et comprendre leurs réalités permettent de créer un lien de confiance et de faire de la CPTS un collectif accessible, identifié et connecté aux besoins du terrain. Cette proximité se cultive dans la durée, par des visites, des échanges réguliers et une présence dans les temps forts locaux.

Raccrocher au fil des projets



Chaque projet concret peut devenir une porte d'entrée : l'enjeu est d'identifier, pour chaque professionnel, ce qui peut faire écho à son quotidien — un sujet qui répond à ses besoins, une expertise à valoriser ou une action qui suscite son intérêt.

Appuyer l'esprit d'initiative

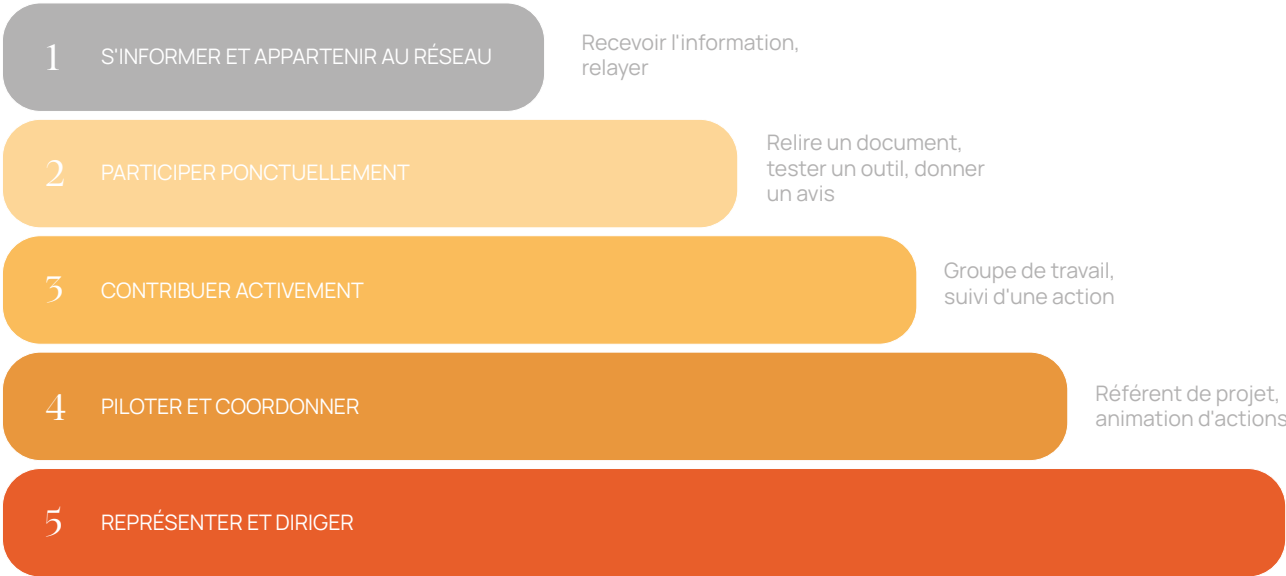


Une CPTS dynamique sait transformer les idées du terrain en actions collectives. L'enjeu est de créer un cadre qui permette aux professionnels de proposer, expérimenter et porter des initiatives, tout en veillant à leur cohérence avec le projet associatif et les priorités de la CPTS. Premier pas: Mettre en place un mode de proposition simple et connu de tous (formulaire, point de contact identifié, temps dédié...)

Ce qui marche sur notre territoire, c'est vraiment l'aller-vers : prendre du temps, aller rencontrer les professionnels, privilégier des échanges individualisés.

2.2 Le continuum de l'engagement

Parce que le temps est une contrainte majeure, la CPTS doit accepter de proposer des formes d'engagement variées, adaptées aux envies, aux disponibilités et aux possibilités de chacun.



Optimiser le temps consacré à la CPTS

Pour des professionnels déjà fortement sollicités, l'enjeu n'est pas seulement de dégager du temps pour la CPTS, mais de faire en sorte que chaque temps consacré soit utile, efficace et porteur de valeur.

Préparation

Collecte, synthèse et rédaction par la coordination

Appui logistique

Co-pilotage, charge répartie, responsabilités qui tournent

Outils collaboratifs

Documents centralisés, suivi partagé, formats simples

Plannifier et cadrer

Réunions annoncées, durée limitée, horaires respectés

Flexibilité

Réunions sectorisées ou à distance pour réduire les déplacements

Auto-organisation

Les équipes s'organisent seules sur certaines actions

Structurer, communiquer, entretenir, évaluer

2.3 Des outils pour structurer, ancrer et faire évoluer le collectif

Il existe de nombreux outils au service du collectif : leur choix et leur construction dépendent des besoins et des objectifs de chaque CPTS — partager des règles communes, maintenir le sens de l'engagement, renforcer la cohésion ou accompagner une transition de gouvernance. En voici quatre exemples parmi les plus mobilisés :

Projet Associatif

Raison d'être, histoire, identité : mémoire commune et boussole stratégique.

→ repère partagé qui aligne les énergies, guide les décisions et renforce le sentiment d'appartenance.

Charte de valeurs

Principes partagés et comportements attendus : un langage commun.

→ permet de poser les bases d'une culture commune afin de faciliter la coopération et d'harmoniser les pratiques.

Règles de fonctionnement

Décision, rôles, communication : le « comment on travaille ensemble ».

→ clarifient les responsabilités, les modalités de décision et les règles du jeu collectif.

Feuille de route

Objectifs, actions, responsables, échéances : la stratégie en actes.

→ permet de passer de l'intention à l'action de manière structurée. Elle donne de la visibilité sur les priorités et mobilise autour d'objectifs concrets.

→ Des références vivantes, coconstruites et à revisiter régulièrement

2.4 La communication comme axe stratégique

Externe

Elle fait connaître la CPTS auprès du grand public, des institutions et des partenaires. Bien conçue, elle renforce sa légitimité territoriale et affirme sa place dans la coconstruction des politiques de santé. Elle suppose de définir comment la CPTS souhaite être identifiée sur son territoire, puis de s'en donner les supports : identité visuelle cohérente, présence en ligne actualisée, relations avec la presse locale.

Interne

Elle assure la circulation de l'information entre adhérents et permet à chacun de participer à la vie de la CPTS. Cinq principes la structurent : informer des décisions prises et de l'usage des ressources ; maintenir un rythme régulier pour éviter les silences prolongés ; valoriser les réussites et leurs auteurs ; encourager questions et suggestions ; privilégier des formats courts et visuels.

2.5 Entretenir la dynamique : événements et rituels

La capacité d'une association à maintenir, dans la durée, une activité régulière, visible et participative, est importante pour entretenir la cohésion et la vitalité du collectif. La dynamique associative s'organise via des Temps formels · formations · célébrations · évaluation et REX · temps informels qui favorisent la circulation libre des idées et la détection de besoins non exprimés.

Clés de réussite

Régularité

Lisibilité

Convivialité

Interconnaissance

Efficacité

La convivialité ne doit jamais éclipser les finalités professionnelles : chaque temps convivial doit rester connecté aux objectifs de travail.

2.6 L'évaluation comme levier de professionnalisation du collectif

L'évaluation n'est pas seulement un exercice de suivi : elle permet au collectif de prendre du recul, d'ajuster ses actions et de progresser. En structurant une culture du retour d'expérience, elle renforce la qualité et la maturité du collectif et des projets.

Créer des espaces d'échange et de retour sur les pratiques



Bilans participatifs, « temps de pause » annuel, coconstruction des ajustements

Mettre en place des outils simples d'écoute et d'évaluation



Enquêtes flash, boîte à idées, indicateurs de participation et de satisfaction

Accepter l'imperfection et la progressivité



Mode « pilote », critique constructive dès la conception, itérations assumées

Ancrer et rendre réflexif



Clause de réévaluation au RI, REX dans chaque projet, 10 min en fin de réunion, formation large à l'animation de bilans qualitatifs

Les 12 leviers prioritaires ⁽¹⁾

02.

Pratiquer l'aller-vers individualisé

Les échanges individualisés sur le terrain sont souvent plus efficaces que les sollicitations collectives. Ils permettent de comprendre les attentes des professionnels, de répondre à leurs questions et de montrer que la CPTS est une structure de proximité, à l'écoute des besoins du territoire, et non une organisation administrative distante.

PREMIER PAS

Sanctuariser des créneaux réguliers de rencontre avec les professionnels du territoire (non-adhérents, adhérents peu impliqués ou déjà investis) afin d'écouter leurs besoins, de présenter les projets en cours, les outils et ressources disponibles, et d'identifier les opportunités d'implication.

PIÈGE

Réduire l'aller-vers à une démarche de recrutement ou de communication. Sans écoute réelle ni suivi des besoins exprimés, la confiance s'installe difficilement.

01.

Raccrocher les professionnels au fil des projets

L'engagement se construit progressivement. Les professionnels s'investissent plus facilement lorsqu'ils trouvent un projet qui répond à leurs préoccupations ou à leur pratique quotidienne. Chaque projet ou action peut devenir une porte d'entrée vers la vie de la CPTS.

PREMIER PAS

Tenir un registre des sollicitations individuelles et identifier pour chaque nouveau projet, les professionnels directement concernés et les solliciter individuellement en expliquant l'intérêt concret de leur participation.

PIÈGE

Concevoir les projets avant d'associer les professionnels concernés. Les impliquer dès la réflexion favorise leur adhésion et enrichit les actions.

02.

Faire une place à chaque contribution

En proposant plusieurs niveaux et modalités d'engagement, la CPTS facilite la participation de chacun selon ses disponibilités, ses compétences et ses aspirations. Chaque contribution, qu'elle soit durable ou ponctuelle, peut renforcer la dynamique collective.

PREMIER PAS

Lors de chaque nouveau projet, identifier différents rôles possibles (réfèrent, membre d'un groupe de travail, appui ponctuel, expertise ciblée...) et proposer à chacun une contribution adaptée à son profil et à ses disponibilités.

PIÈGE

Valoriser uniquement les engagements les plus visibles ou les fonctions de réfèrent. Les contributions ponctuelles et les expertises ciblées constituent pourtant souvent un vivier d'engagement pour la CPTS.

03.

Optimiser le temps consacré par les professionnels à la CPTS

Les professionnels consacrent du temps à la vie de la CPTS : réunions, groupes de travail, relectures, échanges ou actions de terrain. L'enjeu est d'organiser ces temps pour qu'ils soient utiles, efficaces et apportent une réelle valeur aux professionnels qui y participent.

PREMIER PAS

Préparer chaque réunion en amont, annoncer clairement son objectif et sa durée, puis veiller à respecter le temps prévu.

PIÈGE

Multiplier les sollicitations sans enjeu clair, ou solliciter les professionnels sur des tâches que la coordination pourrait absorber, épuise sur des sujets à faible valeur ajoutée.

04.

Valoriser les contributions et les réussites

Rendre visibles les contributions de chacun renforce le sentiment d'utilité et donne du sens à l'engagement dans la durée.

PREMIER PAS

Mettre régulièrement en avant les actions menées par les professionnels dans les réunions, les newsletters ou les supports de communication de la CPTS.

PIÈGE

Une reconnaissance concentrée sur quelques figures peut décourager les contributions plus discrètes.

05.

Installer des rendez-vous réguliers qui font vivre la CPTS

Des rendez-vous réguliers donnent un rythme à la vie de la CPTS. Ils deviennent des repères pour les professionnels, favorisent les rencontres, entretiennent les liens et renforcent le sentiment d'appartenance au collectif.

PREMIER PAS

Identifier 3 ou 4 rendez-vous incontournables dans l'année et les inscrire durablement dans le fonctionnement de la CPTS.

PIÈGE

Laisser les temps collectifs dépendre uniquement des urgences ou des projets en cours. Sans rendez-vous réguliers, les échanges s'espacent et la dynamique d'engagement peut s'éroder progressivement.

06.



Les 12 leviers prioritaires (2)

02.

Mettre en place un parcours d'accueil des administrateurs

L'arrivée d'un nouveau membre est un moment stratégique : un accueil préparé favorise l'implication et l'appropriation de la culture du projet.

PREMIER PAS

Préparer un parcours d'intégration simple : livret d'accueil, présentation des instances, points de rencontre avec les acteurs clés et désignation d'un référent pour accompagner les premiers mois.

PIÈGE

Considérer que l'intégration se fera naturellement ou la limiter à la transmission de documents. Sans accompagnement et sans échanges humains, les nouveaux administrateurs peuvent avoir du mal à s'approprier pleinement leur nouvelle fonction.

07.

Clarifier la frontière gouvernance / équipe salariée

Répartir ce qui relève des élus et de l'équipe salariée évite les glissements de rôle et préserve chaque posture. Cette articulation doit aussi rester vivante au quotidien pour ne pas bloquer le fonctionnement.

PREMIER PAS

Rédiger un « qui fait quoi » d'une page validée en CA , et instaurer un créneau récurrent de 1h à 2h coordination – président pour évoquer les points bloquants, arbitrages et directives à transmettre.

PIÈGE

Sans échanges et ajustements réguliers, la répartition des rôles perd en clarté et les glissements de responsabilité réapparaissent.

08.

Se doter d'outils partagés pour ancrer le collectif

Un collectif se renforce lorsqu'il partage des repères communs sur sa vision, ses valeurs et son fonctionnement. Des outils comme le projet associatif, une charte des valeurs ou des engagements communs permettent de formaliser ce cadre de référence, de faciliter les décisions et de garantir une continuité dans le temps.

PREMIER PAS

Identifier le besoin prioritaire à travailler (vision, valeurs, fonctionnement, engagements...) puis choisir l'outil le plus adapté (projet associatif, charte, feuille de route, règles de fonctionnement...) et le construire collectivement.

PIÈGE

Un outil rédigé sans appropriation collective, ou jamais réactualisé, devient une déclaration d'intention sans portée réelle sur le fonctionnement.

09.

Faire de la communication un levier d'engagement

Une communication régulière et adaptée entretient le sentiment d'appartenance des professionnels déjà engagés, valorise les actions de la CPTS et donne envie à d'autres de rejoindre la dynamique collective. Elle constitue un véritable levier d'animation et d'attractivité.

PREMIER PAS

Définir les objectifs de communication de la CPTS, les publics visés, les principaux messages et les canaux à mobiliser, puis construire un plan d'action simple.

PIÈGE

Communiquer uniquement de manière ponctuelle ou pour répondre à une actualité. Sans stratégie ni régularité, la communication peine à soutenir la dynamique du collectif.

10.

Faire vivre une culture du dialogue

L'engagement se renforce lorsque les professionnels peuvent exprimer leurs idées, leurs difficultés ou leurs attentes, et constater que leurs retours sont réellement pris en compte. La qualité du dialogue nourrit la confiance et renforce le sentiment de pouvoir agir sur la vie de la CPTS.

PREMIER PAS

Systématiser des temps de feedback à l'issue des actions et réunions importantes : ce qui a fonctionné, ce qui est à améliorer et les suites à donner.

PIÈGE

Recueillir des avis sans en restituer les suites installe le sentiment d'une écoute de façade.

11.

Prendre régulièrement le pouls du collectif

Comme tout collectif, une CPTS évolue. Interroger régulièrement le climat, le fonctionnement et le niveau d'engagement permet d'identifier les points de vigilance et d'ajuster les pratiques avant que les difficultés ne s'installent.

PREMIER PAS

Mettre en place un temps annuel de bilan collectif ou un baromètre simple pour recueillir la perception des membres sur le fonctionnement de la CPTS.

PIÈGE

Recueillir des retours sans jamais donner suite : à terme, les professionnels peuvent avoir le sentiment que leur parole n'a pas d'impact.

12.



Par où commencer ?

03.

Il n'existe pas de modèle unique : les leviers à activer dépendent de l'histoire, des ressources et du moment que traverse votre CPTS. Cette planche propose de partir de la difficulté ressentie pour identifier les pistes de travail les plus pertinentes.

Ce que vous observez

Peu d'adhésions, la CPTS reste mal connue

Toujours les mêmes personnes présentes

Le conseil d'administration s'essouffle

Tensions ou flottements entre élus et salariés

Les pistes à explorer

Aller-vers individualisé · répondre vite aux besoins exprimés · démontrer la plus-value par une action concrète · clarifier ce que l'adhésion apporte

Proposer plusieurs niveaux d'implication · calibrer chaque sollicitation sur le temps disponible · confier des rôles ciblés et délimités

Alléger et mieux structurer les temps de gouvernance · Réinterroger collectivement la raison d'être et les objectifs · valoriser et indemniser les temps invisibles · préparer la relève et faciliter l'accueil des nouveaux administrateurs

Formaliser un « qui fait quoi » · instaurer un temps fixe d'articulation · traiter les irritants au fil de l'eau

Ce que vous observez

Les professionnels disent ne pas être informés

Une action tourne à vide, le groupe se démobilise

Les pistes à explorer

Fixer un rythme de publication tenable · informer des décisions et de leurs suites · privilégier des formats courts et visuels

Interroger le groupe sur ses attentes · resserrer sur des thématiques choisies · ajuster la posture des référents

Trois principes pour se lancer



Commencer petit

Un levier simple mis en œuvre vaut mieux qu'un plan ambitieux jamais lancé. Les leviers les plus puissants sont souvent les plus accessibles.



Partir du terrain

L'écoute active des professionnels et la réponse rapide à leurs besoins sont ce qui fonde la crédibilité du collectif.



Ajuster en marchant

Tester, faire un point, corriger : la progressivité assumée protège de l'enlèvement et rend l'erreur acceptable.

