

# RAPPORT

## COMMISSION COORDINATION

### AVECSANTÉ

*Premiers pas d'une équipe de soins primaires vers son coordinateur*



Rapport co-construit par les référents commission coordination  
co-écrit par Estelle Tanguy et Elodie Gazeau

OCTOBRE 2023

# SOMMAIRE

01

## MÉTHODE DE TRAVAIL

1. Contexte
2. Composition du groupe de travail
3. Cadrage

02

## RECOMMANDATIONS

Attentes et limites d'un coordinateur accompagnant une équipe en création d'une MSP

03

## PRÉREQUIS AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE

1. Quatre étapes pour accueillir un coordinateur
2. Pas à pas

04

## MISSIONS

1. Animation
2. Communication interne et externe
3. Gestion administrative
4. Gestion de projet

05

## SAVOIRS DU COORDINATEUR

1. Savoir-Être
2. Savoir-Faire

06

## PROFIL COORDINATEUR

1. Professionnel de santé interne
2. Coordinateur expérimenté
3. Professionnel externe

07

## REMUNERATION DU COORDINATEUR

Préconisations

08

## FIN DE MISSION ET PERSPECTIVES

1. Etapes clés
2. Perspectives

01

# MÉTHODE DE TRAVAIL

## 1. Contexte

23

Aout

- Clarification de la commande passée par AVECsanté Pascal/Patrick/Mathilde
- Eclairage technique de la commission coordination sur le thème "coordinateur pour une équipe de soins primaire en projet"

6

Septembre

- Réunion stratégique Fédérations régionales + AVECsanté/Elodie+Estelle
- Objectif : écouter, s'inspirer des dispositifs en région

9

Septembre

- Réunion binome animatrices commission coordination Elodie/Estelle
- Objectif : identification problématique, choix technique animation

15

Septembre

- Constitution 2 groupes de travail
- 10 référents en présentiel + 4 référents en distanciel

22

Septembre

- Réunion du groupe de travail en présentiel : atelier collaboratif (6h)
- Elodie + Mathilde
- Restitution des contributions du groupe de travail en distanciel
- Synthèse et rédaction du rapport par les co-référentes commission

17

Octobre

- Présentation du livrable - Rapport technique à Pascal Gendry, Patrick Vuattoux et Mathilde Rateau pour AVECsanté en visioconférence

Référent	Fédération régionale
Bertolini maxime Cheviron Cédric Corno Stéphanie Descat Mégane Devautour Nathalie Fourage valerie Franck Delphine Gazeau Élodie Hellisay Marie-line Legrand Stéphanie Mérindol Martin Piquard Marie Rivalier Sonia Tanguy Estelle Vinciguerra Sandra	<b>Auvergne Rhône Alpes</b> <b>Bourgogne Franche Comte</b> <b>Occitanie</b> <b>Normandie</b> <b>Nouvelle aquitaine</b> <b>Centre val de Loire</b> <b>Grand est</b> <b>Pays de la Loire</b> <b>Guyane</b> <b>Bretagne</b> <b>Ile de France</b> <b>Centre val de Loire</b> <b>Auvergne Rhône alpes</b> <b>Océan indien</b> <b>Corse</b>

01

# MÉTHODE DE TRAVAIL

## 3. Cadrage

**Les membres du groupe de travail ont choisi de qualifier une équipe débutante par la périodicité suivante**



**De la constitution d'un noyau de professionnels à la fin de la première année pleine en contrat ACI**



**Plusieurs cas envisageables**

Chaque équipe doit choisir le profil qui lui conviendra le mieux pour induire l'impulsion de la dynamique d'équipe et construire son projet de santé . **Un coordinateur débutant ou un coordinateur expérimenté peut remplir cette fonction, la commission nationale coordination vous apportera dans ce rapport des éclairages répondant à ces deux différentes possibilités.**

Cependant, nous nous placerons **du côté d'une équipe débutante faisant le choix d'un coordinateur débutant, ainsi nous énoncerons tous les pré-requis nécessaires pour cette collaboration équipe/coordinateur.**



**Un coordinateur pour une équipe pas pour un bâtiment**

Même si le suivi du **volet architectural d'une MSP en construction peut être une mission attribuée au coordinateur en soutien de l'équipe, il nous semble approprié de ne pas inclure cette mission dans ce rapport pour deux raisons :**

- **Ce n'est pas le cœur de métier d'un coordinateur**
- **L'équipe doit identifier un spécialiste ou référent technique qualifié**

## 01

**Le coordinateur MSP peut/veut faire**

- Apprendre à connaître l'équipe : les professionnels, les métiers, les missions
- Rencontrer les membres de l'équipe et les questionner : besoins, envies, valeurs, attentes
- Se renseigner sur les missions de coordination dans les autres MSP
- Se renseigner sur les besoins du territoire
- Organiser des réunions - Faire les CRs de réunions
- Préparer une feuille de route sur les étapes à franchir
- Définir conjointement un ou des leaders ou un leadership partagé
- Demander une durée de travail et une rémunération pour sa fonction de coordinateur
- Établir une veille sur l'exercice coordonné
- Prise de contact avec fédération régionale
- Faire partie intégrante de l'équipe en étant soutenu par celle-ci
- Accompagner l'écriture du projet de santé en apportant une aide méthodologique
- S'informer sur la fonction de coordination et s'inspirer d'autres modèles existants
- Se former aux outils de coordination
- Acquérir des compétences (animation - gestion de projet - gestion administrative et financière, communication, etc.)
- Définir et consacrer un temps défini à la coordination
- Prendre du plaisir
- Effectuer cette mission en compagnonnage, cohésion, main dans la main avec le/les leaders

## 02

**Le coordinateur MSP ne peut/veut pas faire**

- Décider seul
- Travailler seul
- Rédiger le projet de santé seul
- Faire sa fiche de poste seul
- Choisir qui fait partie ou pas de l'équipe
- Forcer quelqu'un à être leader
- Porter l'équipe
- Tout savoir tout de suite
- Subir le lieu dans lequel il exerce la fonction
- Être isolé de la dynamique d'équipe
- Travailler sans compter (notion de temps de travail), sans être indemnisé
- Qu'on organise le travail à sa place (temporalités, etc.)
- Que ça ne soit pas une charge de travail supplémentaire (dégager du temps)
- Être responsable de tout - être le/la maître d'oeuvre - la/le référent.e technique (et notamment des échecs de l'équipe)
- Faire l'intendance - Faire l'administratif individuel des PS (la MSP et rien d'autre)
- Être contremaître pour forcer la dynamique
- Copier le projet de santé d'une équipe voisine

**4 étapes qui permettent d'identifier le chemin avant l'arrivée d'un coordinateur**

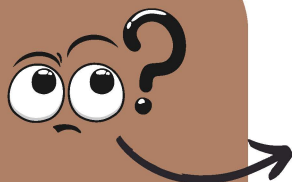
**SENSIBILISER**

**INFORMER**

**VALIDER**

**RECRUTER**

## SENSIBILISER

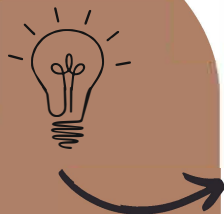


## LES PROFESSIONNELS

- A l'exercice coordonné
- Aux étapes d'un projet de santé
- A la fonction de leadership/coordination

- Pour **initier un changement de pratiques, une prise de conscience** ;
- Nécessite d'**accompagner les équipes pour la transition de l'exercice isolé vers l'exercice collectif**, ceci n'étant ni de la responsabilité du coordinateur, ni du porteur de projet ;
- Cette **acculturation peut être proposée par les fédérations régionales soutenues par les ARS ou bien en partenariat avec des partenaires extérieurs** à travers : des formations, du travail en réseaux, des temps de rencontre.

## INFORMER



## LES PROFESSIONNELS sur

- Les différents profils au sein d'une MSP : porteurs de projet, membres actifs, etc.
- Ce qu'est un coordo en MSP
- Sa place dans l'équipe
- La structuration juridique de la MSP

**Cette période est fondamentale.**

En recevant ou en cherchant de l'information, les individualités vont construire leur identité de groupe, identifier leurs valeurs communes et ancrer les racines de leur exercice coordonné propre à leur secteur, territoire. **Un sentiment d'appartenance à l'équipe force la cohésion pour impulser la dynamique et se projeter dans le développement du projet de santé.** Les contours d'une équipe prennent forme et vie, des signes d'engagement rassurants avant le choix d'un coordinateur. **Les fédérations ont un rôle clef dans cette étape.**



## VALIDER



- Se constituer en association loi 1901
- Obtenir un financement :
  - Pour démarrer les projets MSP
  - Pour le poste de coordinateur
  - Recueillir les attentes de l'équipe sur la fonction de coordination

**Ces démarches demandent que certains membres de l'équipe y consacrent du temps.**

De plus, certaines formalités sont payantes.

**Prendre contact rapidement avec sa fédération régionale et l'ARS peut permettre d'obtenir une enveloppe budgétaire de "démarrage"** afin d'indemniser les professionnels investis dans les premiers pas de la structuration de l'équipe et pour les prémices d'une fonction de coordination.

## RECRUTER

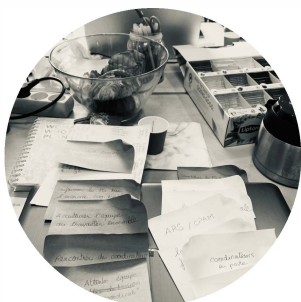


- Poster une recherche d'emploi
- Réaliser des entretiens
- Présenter les candidats à l'équipe
- Recruter le coordinateur élu
- Signer le contrat

**Toute l'équipe ayant contribué à la réflexion autour de la fonction de coordination, poursuit collectivement les démarches de recrutement du coordinateur :** fiche de poste, entretiens, présentation des candidats à l'équipe, recrutement du coordinateur.

**La signature du contrat est sine qua non à l'arrivée du coordinateur dans l'équipe.**

Une fois de plus si les équipes n'ont pas la compétence en interne, il est fréquent qu'elles contactent leur fédération régionale.



### ANIMATION

- Organisation et soutien à l'animation des réunions
- Planification
- Aider à faire prendre la mayonnaise (moments conviviaux, ...)

### COMMUNICATION INTERNE / EXTERNE

- Gestion du calendrier d'actions : rétro planning
- Participe à l'accueil des nouveaux PS qui rejoignent l'équipe
- Soutien (uniquement) du ou des leaders auprès des partenaires extérieurs



### GESTION ADMINISTRATIVE

- Compréhension et soutien au suivi budgétaire (prévisionnel et suivi des clefs de répartition)
- Organisation des AG ou autres réunions de gestion administrative

### GESTION DE PROJETS

- Accompagnement à la définition de la gouvernance, à l'identité et aux valeurs du groupe
- Accompagnement à la structuration de l'équipe
- Accompagnement à l'élaboration du Projet de Santé
- Initier/Instaurer le travail pluriprofessionnel (RCP, écriture projet, protocoles, ...)



## 1. SAVOIR ÊTRE ESSENTIEL

Curiosité, Ouverture d'esprit, Volonté d'apprendre, Pédagogie, écoute, empathie, Neutralité, Bienveillance, Esprit d'équipe, Être organisé, Être force de proposition, Autonomie, Esprit critique

- **Savoir s'adapter**

**Le coordinateur doit en permanence s'adapter à ses interlocuteurs. Mais s'adapter ne veut pas dire changer d'avis selon son interlocuteur, comme on peut parfois le penser. S'adapter c'est au contraire : garder en tête en permanence l'objectif à atteindre, chercher à créer la meilleure congruence entre sa personnalité et celle de son interlocuteur, pour avoir les meilleures chances d'atteindre cet objectif.**

Un bon coordonnateur est quelqu'un qui parle avec sa tête mais sait aussi parler avec son cœur (de manière contrôlée : cela renvoie à sa capacité à gérer ses émotions).

Un bon coordonnateur, dit ce qu'il fait et fait de qu'il dit.

Un bon coordonnateur a une qualité première : l'écoute de l'autre, et non savoir bien parler ou beaucoup parler, trop parler.

**Enfin, un bon coordonnateur est quelqu'un, qui selon le contexte, saura équilibrer l'atteinte des objectifs / des activités / des tâches et le relationnel avec les interlocuteurs.**

S'il est trop centré sur le relationnel ou trop centré sur les résultats, le risque est une perte de motivation et d'ambiance dans l'équipe, voire de moindre résultats à terme.

**Le tout est dans l'équilibre !**

## 2. SAVOIR ÊTRE ESSENTIEL

Capacité à s'exprimer face à un groupe de personnes ; Aisance avec l'outil numérique ; Esprit de synthèse ; Être gardien du cadre relatif au projet de santé, de la traçabilité écrite des décisions ; Compréhension du fonctionnement système de santé

- **Savoir réadapter**

**Il s'agit là de gérer les situations quotidiennes de travail :**

- Comment transmettre de l'information de manière motivante à ses interlocuteurs en réunion ?
- Comment animer un groupe de travail et faciliter une décision collective ?
- Comment gérer un conflit ou remotiver un interlocuteur ?
- Comment favoriser de nouvelles manières de prendre en charge les patients ?
- Comment trouver ensemble la solution à un problème ?

Cela suppose de bien comprendre comment fonctionne le collectif et, d'une manière générale, ce qui fait qu'un ensemble de professionnels se reconnaissent comme appartenant à un même collectif, se mobilisent autour d'un but commun, changent leurs habitudes de travail, trouvent des solutions à leurs problèmes.

**Le coordonnateur se positionne en appui aux membres du collectif pour la mise en œuvre de leur projet de santé et le fonctionnement de leur organisation. Le coordonnateur doit s'adapter à chaque situation résultant du degré et de la nature de mobilisation des membres du collectif, de leur capacité à faire, de leur envie de faire.**

Le coordonnateur ne peut donc pas être uniquement centré sur les tâches. Il doit être capable d'organiser des relations de confiance et de proximité avec les membres de l'équipe. Pour autant, le coordonnateur ne doit pas se substituer aux leaders ou encore prendre une forme de leadership en avançant tout seul. Il doit en général travailler avec un responsable de projet ou avec une équipe projet.

Le coordonnateur doit donc être très attentif aux processus décisionnel et de gouvernance qui : doivent être mis à plat, explicités et régulièrement revus pour s'adapter aux évolutions du collectif.

A chaque équipe de définir le profil qui lui correspond le mieux :

### Professionnel interne

- Débute dans cette fonction
- Pourra être accompagné par des personnes ressources comme : un coordinateur expérimenté, un chargé de mission de la fédération régionale



Ce coordinateur déploiera progressivement ses missions au fur et à mesure de son accompagnement.

Son regard de professionnel de santé sera un atout dans la compréhension des enjeux métiers de ses collaborateurs et dans l'élaboration du projet de santé.

Il est fréquent que ce coordinateur reste en poste sur la durée et continue ses fonctions pour le déploiement du projet de santé, c'est un réel accélérateur.

### Coordinateur expérimenté

- A une expérience de coordination MSP
- De préférence a une formation de coordinateur de regroupement de soins primaires
- De préférence son profil est validé par la fédération régionale du secteur de la MSP



En raison de son expérience antérieure, il pourra accomplir ses missions de manière plus rapide.

En ayant une connaissance des étapes de déploiement et de développement d'une MSP, il sera en mesure d'anticiper les besoins de l'équipe et de s'ajuster de manière plus efficace. Il sera autonome.

Cependant, son rythme de déploiement sera limité, car il devra suivre le rythme de l'équipe, qui, elle, est novice. Il est impératif qu'il progresse au même rythme que l'équipe.

### Professionnel externe

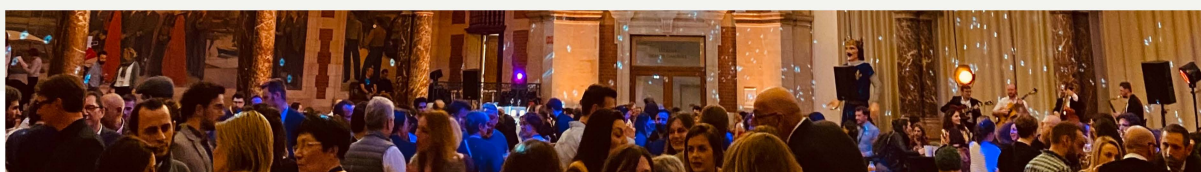
- A les savoirs et les qualités requises pour devenir coordinateur d'une équipe de soins primaires
- Devra compléter son expérience par une formation à l'exercice coordonné en soins primaires



Par son expérience préalable, il sera en mesure de réaliser ces missions plus rapidement.

Cependant, ne connaissant pas l'exercice coordonné et les MSP, il se retrouvera dans la peau d'un débutant à ce sujet.

Sa capacité d'anticipation sera limitée et progressive en fonction de l'accompagnement ou la formation complémentaire qu'il reçoit.



ET PROFITEZ DES RENCONTRES POUR ...



**Les éléments de rémunération sont à valider dès la réflexion de l'équipe au recrutement d'un coordinateur.**

Le groupe de travail préconise de se référer à la **FICHE METIER** correspondant au poste de :

- **Coordinateur/trice de projet - minimum échelon 11 et 15**

**La première indemnisation devra être versée au coordinateur dès la fin du premier mois de sa prise de fonction**

**1. Etapes Clés****1. Versement ACI**

A la signature de l'ACI, avec une enveloppe budgétaire en augmentation et depuis l'avenant 1 fléchissant un nombre de points ACI spécifiquement sur la fonction de coordination, il est nécessaire que l'équipe se requestionne sur l'évolution de la fonction de coordination :

- Requestionner l'équipe sur la fonction de coordination
- Entretien et bilan entre le coordinateur et des membres de l'équipe
- Cet entretien doit être constructif pour les deux parties, des personnes compétentes et légitimes doivent y participer.

**2. Fin de la mission**

L'équipe met un terme à l'accompagnement par le coordinateur initial, l'équipe se met à la recherche d'un autre coordinateur offrant d'autres possibilités d'évolution

**3. Evolution par la formation**

L'équipe garde Le coordinateur de départ qui reste en poste et est engagé dans un cursus de formation type formation PACTE

**4. Renforcement de la fonction de coordination**

L'équipe recrute un autre coordinateur pour compléter la coordination déjà en place

**5. Consolidation**

L'équipe poursuit le développement des missions futures avec le coordinateur expérimenté