

ÉLABORER SON PROJET DE SANTÉ LIBÉRAL

GUIDE À L'USAGE DES ÉQUIPES LIBÉRALES

Pourquoi rédiger un projet de santé ?

Que peut-il contenir ?

Quelles méthodes pour le formaliser ?

AVANT-PROPOS

Écrire son projet de santé entre médecins libéraux, c'est avant tout exister collectivement dans un territoire.

Faire vivre son projet de santé, c'est le mettre en œuvre, disposer des moyens pour s'organiser et répondre ensemble aux besoins de nos patients. La réforme territoriale en santé est en marche, les médecins libéraux ne peuvent rester en bord de route.

Au travers de ce guide l'URPS médecins libéraux Ile-de-France vous donne les premiers éléments pour élaborer votre projet de santé, en espérant qu'ils vous seront utiles. Et si vous avez besoin d'aide, n'hésitez pas à nous contacter.

URPS Médecins libéraux Ile-de-France

www.urps-med-idf.org

Les missions et le fonctionnement de l'URPS médecins libéraux sont définis par le décret du 2 juin 2010 fixant les modalités de participation et de représentation des 23 500 médecins libéraux franciliens.

Les 80 médecins de l'Assemblée Générale de l'URPS médecins libéraux, sont élus tous les 5 ans par leurs confrères et exercent tous la médecine au quotidien, en Ile-de-France : ils apportent leur vision réaliste de l'exercice libéral dans toute sa diversité.

L'URPS MÉDECINS EST L'INTERLOCUTEUR DE L'ARS ET DES POUVOIRS PUBLICS SUR TOUTES LES QUESTIONS IMPLIQUANT LA MÉDECINE LIBÉRALE EN ILE-DE-FRANCE :

- L'offre de soins
- Les schémas régionaux d'organisation des soins (SROS) en particulier le nouveau volet ambulatoire
- La permanence des soins
- L'installation
- Les activités soumises à autorisation des établissements privés
- Le déploiement et l'utilisation des systèmes de communication et d'information partagés

L'URPS médecins libéraux Ile-de-France est une association loi 1901.

SON BUREAU EST COMPOSÉ COMME SUIT :

Président : Dr Bruno SILBERMAN, radiologue
Vice-président : Dr Frédéric PRUDHOMME, gastro-entérologue
Vice-président : Dr François WILTHIEN, médecin généraliste
Trésorier : Dr Georges SIAVELLIS, médecin généraliste
Trésorier adjoint : Dr Marc BAILLARGEAT, médecin généraliste
Secrétaire général : Dr Eric TANNEAU, psychiatre
Secrétaire général adjoint : Dr Dominique GIGNAC, ORL
Secrétaire général adjoint : Dr Jean-Luc LEYMARIE, médecin généraliste

CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ À L'INITIATIVE DE LA COMMISSION COORDINATION ET TERRITOIRE DE L'URPS MÉDECINS ILE-DE-FRANCE.

Membres de la Commission Coordination et Territoires, ayant participé à ce travail :

Dr Agnès GIANNOTTI, coordonnateur, Médecin généraliste
 Dr Luc SULIMOVIC, coordonnateur, Dermatologue - Vénérologue

Dr Marie-Laure ALBY, Médecin généraliste,
 Dr Marie-Agnès ARTAZ, Gériatre,
 Dr Serge BERNSTEIN, Médecin généraliste,
 Dr Dominique GIGNAC, ORL,
 Dr Hani GOBRIAL, Cardiologue,
 Dr Jean-Michel KLEIN, ORL,

Dr Stéphane LANDAIS, Médecin généraliste,
 Dr Didier LE VAGUERES, Médecin généraliste,
 Dr Isabelle LUCK, Médecin généraliste,
 Dr David SCHAPIRO, Ophtalmologiste,
 Dr Patrick SIMONELLI, Médecin généraliste.

RELU PAR :

Alexandre GRENIER,
Directeur de l'URPS médecins libéraux
Ile de France
 alexandre.grenier@urps-med-idf.org

Laura MORAGE,
Chargée de Mission de l'URPS
médecins libéraux Ile de France
 laura.morage@urps-med-idf.org

SOMMAIRE

VERBATIM	7
1 PRÉAMBULE	9
2 POURQUOI RÉDIGER UN PROJET DE SANTÉ	11
1. Pour dynamiser l'équipe (utilité interne)	12
2. Pour faire reconnaître son équipe et valoriser son travail (utilité vers l'extérieur)	13
3. Pour faire face aux nouveaux besoins de santé de la population	13
4. Pour rendre son activité attractive pour les jeunes médecins	14
3 QUE PEUT CONTENIR UN PROJET DE SANTÉ LIBÉRAL ?	15
1. Présenter l'équipe libérale et ses compétences	16
2. Décrire succinctement le territoire d'intervention de l'équipe	17
3. Décrire l'organisation de l'équipe libérale	17
4. Préciser les types d'échanges avec les autres correspondants du territoire	18
5. Organiser l'accueil de stagiaires et l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe	18
4 QUELLE MÉTHODE POUR FORMALISER LE PROJET DE SANTÉ ?	19
Temps 1 : Lancer la démarche et faire adhérer l'équipe	21
Temps 2 : Les étapes clés de la rédaction du contenu du projet	22
A. Etablir le diagnostic	22
B. Définir les actions de santé prioritaires	23
5 ANNEXES	26
Fiche 1 : Présenter l'équipe et ses compétences	27
Fiche 2 : Faire adhérer l'équipe	28
Fiche 3 : Formaliser le diagnostic de l'existant	31
Fiche 4 : Structure des actions	34
Fiche 5 : Exemple de plan pour présenter son projet	35

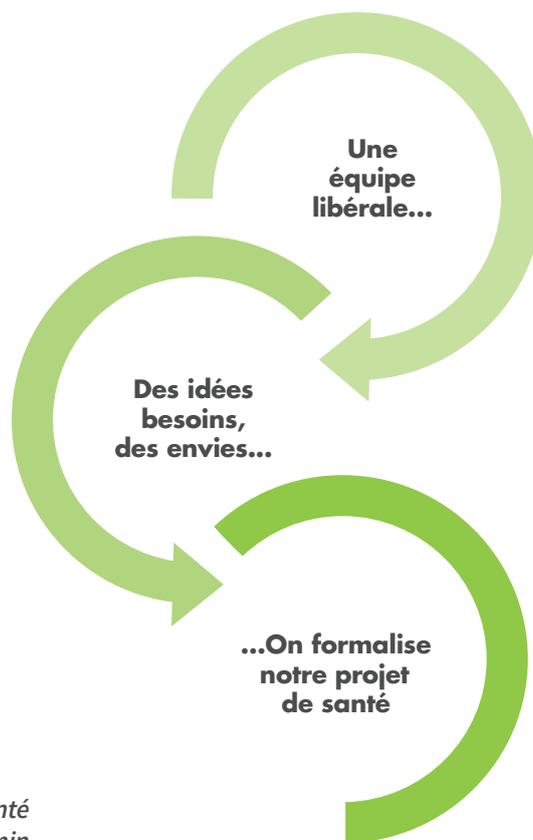
VERBATIM

« Réfléchir à un projet de santé nous a permis de mettre en place une coordination des agendas des médecins libéraux du quartier pour assurer la prise en charge et mieux répondre aux demandes de soins non programmés. »

« Le projet de santé que nous avons écrit ensemble nous a vraiment permis de mieux nous connaître et au final de mieux travailler ensemble. »

« L'écriture de notre projet de santé a été un moment important de la vie de l'équipe libérale. Il a permis à chacun de définir son apport de compétence et de réfléchir à des objectifs de santé pour la qualité des services offerts aux usagers sur notre territoire. »

« Notre projet s'est construit autour de la volonté de réaliser un répertoire des professionnels de santé de notre territoire d'intervention pour se joindre facilement si le parcours du patient le nécessitait. Aujourd'hui, notre association de professionnels libéraux a développé un site/forum de discussion grâce auquel nous mutualisons des informations et organisons des formations, cela correspond à nos besoins et cela facilite les prises en charge des patients. »



« Nous avons désormais une secrétaire à distance que nous partageons entre confrères, cela a considérablement amélioré la qualité de ma présence auprès des patients. »

« Ecrire notre projet de santé nous a permis d'apprécier le chemin parcouru. »

« Écrire le projet de santé permet de lever la tête du guidon et cela fait du bien ! »

« J'exerce dans un cabinet libéral avec 8 confrères, pour moi un projet de santé :

- Naît de la rencontre de personnes heureuses, qui font un métier qu'elles aiment et qui sont bien formées et se forment toujours ;
- Part de ce qui fonctionne pour l'améliorer ensuite ;
- Est pérenne s'il associe des médecins expérimentés qui veulent transmettre à des jeunes médecins... »

« Nous nous sommes rencontrés dans une amicale. Ces temps de partage nous ont rassemblés. Au fil du temps, nous avons sympathisé et avons eu envie de nous organiser ensemble pour améliorer notre quotidien. »



PRÉAMBULE

1 QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE LIBÉRALE ?

C'est une équipe constituée de tout ou partie des professionnels de santé libéraux suivants : médecins généralistes, médecins spécialistes, infirmiers, masseurs-kinésithérapeutes, orthophonistes, orthoptistes, pédicure-podologues, biologistes, sages-femmes, dentistes, pharmaciens... autant de professionnels qui pour la plupart travaillent déjà ensemble et partagent le quotidien de la prise en charge des patients.

Cette équipe peut prendre la forme d'un cabinet de groupe ou d'une association de professionnels de santé sur un territoire plus ou moins étendu.

2 QU'EST-CE QU'UN PROJET DE SANTÉ LIBÉRAL ?

Le projet de santé c'est l'arbre de vie d'une équipe libérale. Il se nourrit des compétences et savoir-faire de chacun, s'adapte à son environnement et développe les soins, l'éducation thérapeutique et la prévention.

La formalisation d'un projet de santé naît de besoins, d'envies, ou d'idées, partagés à plusieurs et dont l'objet peut être le développement des compétences de l'équipe, ses appétences, ses services rendus à la patientèle, l'amélioration de dysfonctionnements dans la prise en charge thérapeutique de patients ou dans l'organisation même de leur suivi.

À partir des besoins qu'elle a identifiés, l'équipe libérale se fixe des objectifs qui sont alors partagés par l'ensemble de ses membres et elle s'organise pour répondre à ses propres priorités.

Fruit d'une réflexion commune, la formalisation du projet de santé permet de préciser ou de poser la vision stratégique qui réunit l'équipe :

Le projet de santé décrit l'offre de soins proposés et précise les modalités de mise en œuvre de l'activité de l'équipe libérale :

- Recense les activités développées (soins, enseignements, prévention, ...).
- Présente les actions à mener pour mieux répondre aux besoins de la patientèle : moyens à mobiliser et temps nécessaire au-delà des activités cliniques.

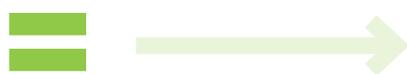
Le projet de santé est ainsi un outil utile aux équipes libérales qui peuvent en faire un document de référence :

- De type feuille de route de l'organisation professionnelle,
- Servant la dynamique d'équipe,
- Amenant l'équipe à se projeter dans l'avenir et dans son environnement,
- Permettant de s'y référer de temps à autre.

Ce guide a pour objectif d'apporter une méthode facile à suivre pour le construire en équipe, le mettre en œuvre et faire vivre son projet de santé.

NOTES :

PROJET DE SANTÉ LIBÉRAL



FICHE D'IDENTITÉ DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE

Compétences de l'équipe

Organisation de l'équipe libérale

Besoins de la patientèle



POURQUOI RÉDIGER UN PROJET DE SANTÉ ?

1 POUR DYNAMISER L'ÉQUIPE (UTILITÉ INTERNE)

Identifier les compétences de chacun des membres de l'équipe est le point départ à l'élaboration du projet de santé d'une équipe libérale. Se rencontrer à ce sujet permet :

Valoriser la **complémentarité** des compétences de chacun, diverses dans l'exercice libéral.

Réaffirmer une **culture commune** et une volonté de partenariat entre les membres de l'équipe, ciment pour renforcer les liens avec les autres professionnels de santé et **améliorer la qualité de l'exercice.**

Renforcer les relations de **confiance** et la **connaissance mutuelle** entre les membres de l'équipe.

- L'élaboration du projet de santé donne un nouveau souffle à la dynamique d'équipe.

Réunir l'équipe libérale pour échanger sur les actions menées et/ ou à réaliser ensemble est souvent un moment convivial :

« C'est un temps de partage.
ça fait du bien ! »

« C'est s'offrir un espace pour prendre du recul,
valoriser les projets déjà mis en place.
Ça rassemble l'équipe ! »

- Travailler en équipe protège du burn-out.

C'est un facteur de bien-être. Il permet de mieux gérer le stress de l'exercice en :

- Échangeant sur des patients/pathologies, partageant des astuces pour se débrouiller de certaines situations, se mettant en réseau et se rendant des services réciproques.
- Ayant des moments de rencontres pour discuter pendant une pause, se confier, partager des inquiétudes, améliorer son planning...

L'élaboration du projet de santé permet de repenser et fluidifier l'ensemble de ses activités, de les optimiser et *in fine* de générer du temps disponible.

NOTES :

2 POUR FAIRE RECONNAÎTRE SON ÉQUIPE ET VALORISER SON TRAVAIL (UTILITÉ VERS L'EXTÉRIEUR)

Le projet de santé rend lisible et visible l'offre de soins proposée par l'équipe libérale sur un territoire.

Il est utile de rendre lisible l'exercice et les compétences d'une équipe libérale auprès de ses partenaires pour :

- **Devenir un partenaire mieux identifié** et respecté sur le territoire. Face aux acteurs visibles que sont les établissements sanitaires et sociaux, l'activité libérale traditionnellement individuelle et éclatée est souvent mal identifiée par les partenaires institutionnels. Ecrire son projet de santé, s'organiser, c'est devenir identifiable et être en capacité de faire entendre sa voix.
- **Améliorer les parcours de soins** : Construire des relations de confiance permettent, en identifiant les complémentarités et en précisant les modalités d'adressage, de faciliter les orientations des patients.
- **Gagner du temps** en ciblant la transmission d'information et en étant mieux informé.
- **Améliorer le partenariat avec l'environnement professionnel** : L'évolution des métiers, les besoins croissants de coordination des soins, quelles que soient leurs modalités, la nécessité croissante de collaboration construite entre professionnels de santé (entre libéraux, entre soignants de l'ambulatoire et soignants en établissements de santé ou médico-social et social, etc.) imposent aux équipes libérales de nouvelles formes d'organisation de la prise en charge médicale et sociale, et imposent de communiquer sur leurs organisations.
- **Aller plus loin** : Par les échanges, faire naître de nouvelles idées voire rendre possibles des projets en s'appuyant sur ce qui existe déjà ou en y associant de nouveaux professionnels.

3 POUR FAIRE FACE AUX NOUVEAUX BESOINS DE SANTÉ DE LA POPULATION

- **S'entraider** pour faire face à des prises en charges de patients de plus en plus complexes : si la coopération entre les professionnels libéraux pour assurer les prises en charge des patients n'est pas quelque chose de nouveau, la complexité croissante de certaines prises en charge - notamment liée au vieillissement de la population et à l'importance des maladies chroniques - demande de se mettre en lien.
- **Aller plus loin** : Par les échanges, faire naître de nouvelles idées voire rendre possible des projets en s'appuyant sur ce qui existe déjà ou en y associant de nouveaux professionnels.

En rédigeant leurs projets de santé, les équipes libérales seront plus visibles dans un environnement en mouvement permanent. La reconnaissance du service quotidiennement rendu par des équipes libérales organisées sera facilitée.

NOTES :

4 POUR RENDRE SON ACTIVITÉ ATTRACTIVE POUR LES JEUNES MÉDECINS

Les jeunes confrères cherchent préférentiellement un environnement d'exercice en équipe avec un projet de santé, de bonnes conditions de travail et une organisation compatible avec une vie de famille.

Ecrire un projet de santé offre l'occasion de mutualiser l'expérience et l'expertise du territoire des médecins expérimentés avec le dynamisme et les nouvelles connaissances des jeunes professionnels. Le travail en équipe offre la possibilité de diversifier son exercice et de développer ses centres d'intérêt en s'appuyant sur des ressources existantes.

C'est pourquoi un projet de santé qui formalise l'existence et la qualité d'un projet professionnel collectif sur un territoire, porté par des confrères (association de professionnels, cabinet de groupe, etc.) est un facteur d'attractivité, comme la présence sur le territoire de médecins de plusieurs disciplines et de professionnels paramédicaux, la proximité d'équipements et de services médicaux (radiologie, laboratoire, etc.) ou encore une organisation lisible de la permanence des soins.

Un projet de santé qui formalise l'ensemble de ces éléments est un outil de communication utile pour faciliter de nouvelles installations en équipe libérale.

EN SYNTHÈSE :

Un projet de santé répond à un besoin d'organisation et de valorisation des soins ambulatoires sur les territoires, le formaliser c'est :

- Une occasion pour les professionnels de santé de renforcer voire de tisser des liens
- Un outil de meilleure connaissance de leurs pratiques
- Une méthode pour mieux travailler ensemble
- Un levier pour faire naître de nouvelles dynamiques

Il contribue ainsi à rendre les professionnels libéraux et leurs organisations plus visibles sur le territoire où ils exercent, à favoriser l'accès aux soins, à rendre l'exercice plus attractif pour les jeunes...

NOTES :



QUE PEUT CONTENIR UN PROJET DE SANTÉ LIBÉRAL ?



- ▶ 1 - L'équipe et ses compétences
- ▶ 2 - Le territoire d'intervention
- ▶ 3 - Les échanges avec les partenaires
- ▶ 4 - L'organisation interne de l'équipe libérale
- ▶ 5 - L'accueil des stagiaires

Le projet de santé est un document pensé et rédigé par les professionnels de santé eux-mêmes, fruit d'une réflexion commune, pour améliorer leur travail et le service rendu à leur patientèle. Il s'agira de décrire et valoriser l'existant puis mettre en évidence les manques et les besoins de l'équipe pour en déduire ce qu'il est souhaitable de mettre en place de façon progressive.

En préambule, chaque thème du contenu peut-être minimaliste et très synthétique ou développé en fonction des objectifs et de l'expérience de l'équipe.

- ➔ **À minima, il s'agira de :** Décrire l'existant, ce qui valorise ce qui est fait, positionner les projets cibles, en mettant en évidence les besoins et les manques, décrire une ou deux actions que l'équipe aimerait mener à court terme en déduction des deux points précédents.
- ➔ **Pour aller plus loin :** Préciser des actions en identifiant les moyens nécessaires pour une mise en oeuvre opérationnelle et au mieux des indicateurs de suivi. Choisir des actions à moyen et éventuellement long terme.

1 PRÉSENTER L'ÉQUIPE LIBÉRALE ET SES COMPÉTENCES

Le projet de santé repose avant tout sur les professionnels qui le composent.

- ➔ **En amont de la démarche,** il convient de se connaître ou de se faire connaître et que chacun individuellement ait décrit ses compétences, sa formation, la particularité de son exercice ou de ses prises en charge.
- ➔ **Le projet de santé** ne vise pas à harmoniser les pratiques de l'équipe libérale mais à mettre en avant les savoir-faire individuels de chacun pour les apporter dans un projet collectif.

Objectifs de cette partie du projet de santé : Valoriser les ressources de l'équipe libérale au service d'une patientèle

- Contenu :**
- Offre de soin et compétences proposées à la patientèle par les membres de l'équipe
 - Partenariats en place avec des correspondants : autres professionnels de soins médicaux, paramédicaux, libéraux ou hospitaliers, services psychosociaux du territoire, réseaux de santé, etc.

NOTES :



Méthode et exemples en Annexe :
Fiche 1 - p. 25

A TITRE D'EXEMPLE :

La description de l'équipe peut être présentée dans un tableau contenant :

- ➔ **À minima :** Qui fait quoi (nom, prénom, profession, spécialité particulière ou compétences acquises et horaires de consultations ou de présence).
- ➔ **Pour aller plus loin :** Décrire les compétences de chacun des professionnels de l'équipe, en termes de formation et de pratiques spécifiques : ex : sevrage tabagique, nutrition, maladie neurodégénérative... Identifier les collaborations possibles en interne et ou à construire avec d'autres professionnels et/ou structures associées... Dresser les premières orientations d'un projet partagé.

2 DÉCRIRE SUCCINCTEMENT LE TERRITOIRE D'INTERVENTION DE L'ÉQUIPE

En miroir de la description des équipes qui portent le projet de santé qui les rassemble, le projet de santé décrit les principales caractéristiques du territoire et de sa population. Il s'appuie sur les connaissances des membres de l'équipe libérale, experts du territoire.

Objectifs de cette partie du projet de santé : Mettre en évidence les caractéristiques propres au profil de patientèle de l'équipe libérale concernée selon son lieu d'implantation.

- Contenu :**
- Composition de la patientèle et/ou de la population du territoire
 - Adéquation de l'offre de soins de l'équipe libérale sur la population du territoire c ouvert
 - Complément à apporter pour répondre aux besoins de la population

NOTES :

A TITRE D'EXEMPLE :

La description du territoire peut être présentée :

- **À minima :** Quelques indicateurs démographiques, les limites géographiques du secteur d'intervention, l'offre de soins complétant celle de l'équipe libérale : autres libéraux, hôpitaux, pôles de santé, établissements médico-sociaux comme les EHPAD par exemple ...
- **Pour aller plus loin :** Décrire le maillage territorial de l'offre de soins (la répartition de l'offre et l'attractivité des patients, la distance entre les différents acteurs de santé, la zone de recrutement et la consommation de soins) ou encore analyser les critères d'inégalité sociale de santé de la population, ce qui permettra de mettre en place des actions spécifiques sur ce thème.

3 DÉCRIRE L'ORGANISATION DE L'ÉQUIPE LIBÉRALE

Objectif de cette partie du projet de santé : Décrire l'organisation en place en s'interrogeant sur le fonctionnement du projet commun

- Contenu :**
- Modalités d'échanges entre confrères et avec les correspondants
 - Organisation administrative
 - Besoins de support (ressources extérieures, outils informatiques ou de communication, ...)

La description de l'organisation de l'équipe libérale peut être :

- **À minima :** Décrire simplement l'état des lieux au moment de la rédaction du projet de santé libéral
- **Pour aller plus loin :** Décrire un ou des points spécifiques de l'organisation entre les membres de l'équipe / ou une thématique à améliorer
- **Fixer des objectifs** à atteindre à court, moyen et long terme.

NOTES :

A TITRE D'EXEMPLE :**→ Organisation administrative de l'équipe libérale****Les soins :**

Décrire les modalités mise en œuvre pour la continuité des soins et des soins programmés

Décrire les actions innovantes au sein de l'équipe libérale (éducation thérapeutique des patients, participation à des actions de santé publique, participation à une action de prévention...)

Les tâches administratives :

Secrétariat, équipement, organisation des locaux et sécurité, agencement de la salle d'attente, organisation de l'occupation des cabinets de consultation...

→ Système d'information au service de l'équipe : Logiciel de gestion de dossiers patients partagé, agenda partagé, messagerie...**4****PRÉCISER LES TYPES D'ÉCHANGES AVEC LES AUTRES CORRESPONDANTS DU TERRITOIRE**

Objectifs de cette partie du projet de santé : Valoriser le maillage professionnel de l'équipe libérale.

- Contenu :**
- Moyens de communication et de collaboration avec les correspondants pluri professionnels (pharmacies, infirmiers, établissements de santé et médico-sociaux, ...) : n° de téléphone en accès direct, messagerie sécurisée de santé, relations avec un professionnel en charge de la coordination, etc.
 - Modalités de fluidification des parcours en place ou en projet : Prise de rendez-vous directement avec d'autres médecins extérieurs à l'équipe qui porte le projet, outils de communication utilisés, etc.
 - Outils mis à disposition des patients : Site Internet, outils de prise de RDV à distance, ...
 - Participation à des formations au sein du territoire, EPU, cycle de rencontres entre professionnels de santé...

5**FACILITER L'ACCUEIL DE STAGIAIRES ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX MEMBRES DANS L'ÉQUIPE**

Objectifs de cette partie du projet de santé : Présenter l'offre d'accueil de stagiaires et faciliter l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe.

- Contenu :**
- Qui propose l'accueil de stagiaires au sein de l'équipe ? : (Agrément ; suivi formation à l'enseignement et journée pédagogique)
 - En lien avec quelles universités et écoles ?
 - Modalités de la participation des stagiaires à la vie de l'équipe : consultations, visite à domicile, participation au projet de santé, réunion de staff, échange avec l'ensemble des membres de l'équipe, découverte de la vie collective en libéral... ouverture vers les autres acteurs du territoire... établissement de santé, C15, acteurs sociaux...

NOTES :



QUELLE MÉTHODE POUR FORMALISER LE PROJET DE SANTÉ ?

- Avant tout, il faut lever les freins à l'initiation du projet

Est-ce chronophage ?

Ce guide propose une méthodologie qui permet d'optimiser le temps consacré à l'élaboration du projet de santé. Peu de rencontres bien organisées peuvent permettre de remplir les objectifs d'un travail en équipe sur le projet de santé.

Il est important de bien organiser ces réunions car cela rend facile l'adhésion de l'équipe et assure la satisfaction de chacun vis-à-vis de la démarche.

Les facteurs de succès d'une réunion sont présentés ci-dessous.



FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

- ➔ Une conviction partagée de l'intérêt de rédiger le projet de santé de l'équipe
- ➔ Se donner les moyens de l'écrire collectivement (temps et méthode)
- ➔ Définir des objectifs atteignables, dans un délai réaliste
- ➔ S'entourer des partenaires et des aides à disposition sur le territoire



FACTEURS D'ÉCHEC

- ➔ Élaborer seul le projet de santé
- ➔ Ne pas s'appuyer sur les besoins de l'équipe et sur les besoins de santé de la population qui bénéficie des services de l'équipe libérale
- ➔ Minimiser la résistance au changement lors du choix des actions du projet

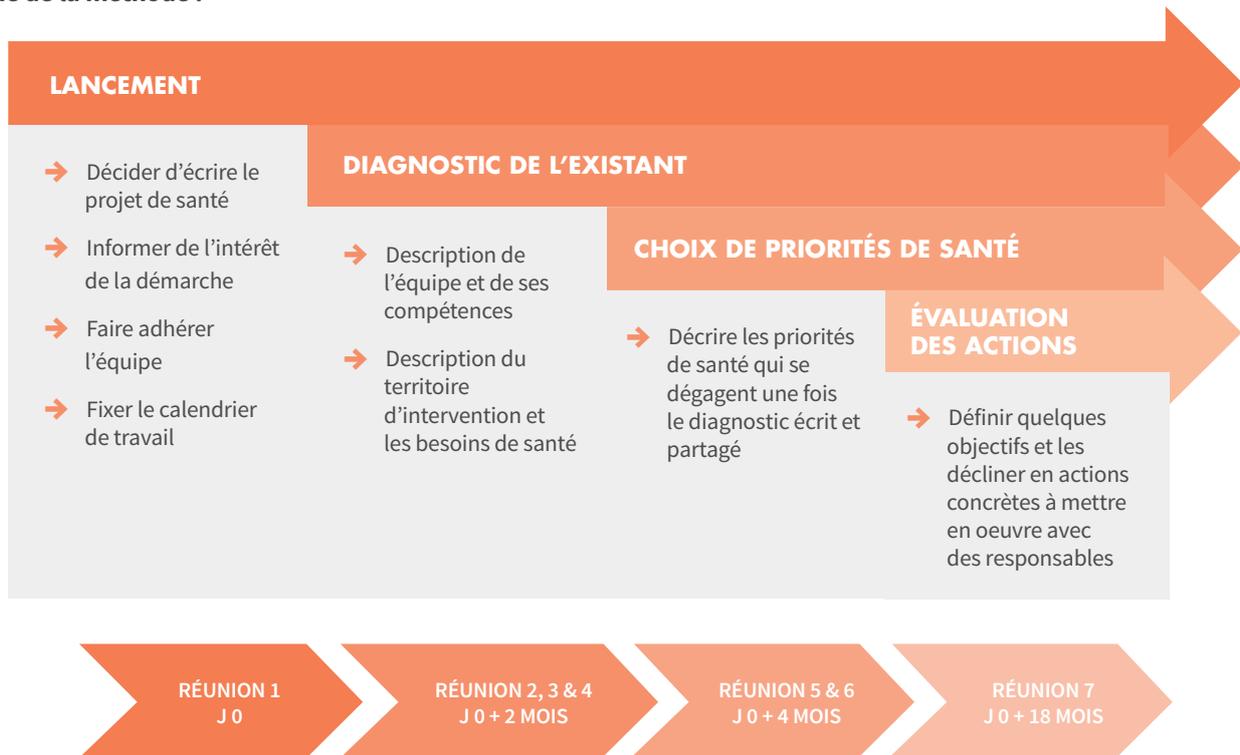
NOTES :

BESOIN D'APPUI ?

Un accompagnement peut parfois être nécessaire pour accompagner des équipes qui en font la demande, soit parce qu'il apparaît évident à tous que la tâche d'organiser le travail nécessite un temps qu'aucun professionnel ne peut libérer, soit parce que parfois un tiers facilitateur est utile pour réussir la mobilisation du groupe... Contactez votre URPS.

- Chronologie de la construction du projet de santé d'une équipe libérale

Résumé de la méthode :



1 TEMPS 1 : LANCER LA DÉMARCHE ET FAIRE ADHÉRER L'ÉQUIPE

A - Décider à quelques-uns de formaliser le projet de santé, cela implique :

- D'être convaincus de l'intérêt de rédiger son projet de santé
- D'emmener le reste de l'équipe dans la démarche
- D'accepter que la démarche de rédaction du projet de santé puisse apporter des changements.

Puis de bien :



Informers l'équipe



Fixer les moments de rencontre



Désigner un référent / leader pour assurer la démarche



Désigner le cadre d'animation des réunions



Inviter le cas échéant des partenaires

B - Proposer un calendrier de travail

C - Choisir les modalités de travail collectif

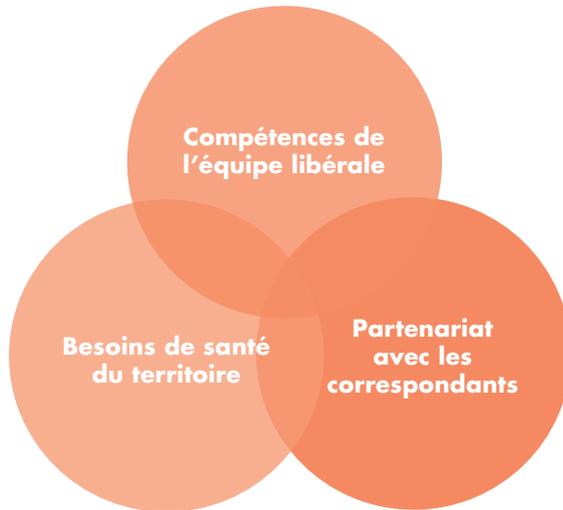
NOTES :



Méthode et exemples en Annexe :
Fiche 2 - p. 26

2 TEMPS 2 : LES ÉTAPES CLÉS DE LA RÉDACTION DU CONTENU DU PROJET

Le diagnostic permet de trouver, à l'intersection des compétences de l'équipe libérale, des besoins de santé de la patientèle et des partenariats avec les correspondants, une stratégie d'équipe pour définir ou décrire le projet de santé :



A - Etablir le diagnostic

1. Caractériser l'équipe et le projet professionnel

Il s'agit de décrire les compétences présentes au sein de l'équipe libérale :

- Savoir et compétences formelles
- Compétences informelles
- Compétences à développer
- Compétences extérieures à mobiliser

Décrire le projet professionnel (lisibilité de l'offre de soins et services rendus) :

- Coordination interne
- Continuité des soins
- Actions innovantes au sein de l'équipe : de la prévention à l'éducation thérapeutique en passant par les actions de santé publique
- Coordination externe en place
- Décrire ses souhaits d'évolution :
 - Identifier les compétences manquantes
 - Identifier les partenaires avec qui travailler
- Décrire l'organisation professionnelle

NOTES :

NOTES :



Méthode
et exemples
en Annexe :
Fiche 3 - p. 29

2. Valoriser les échanges avec les correspondants partenaires

Il s'agit de lister les partenaires de l'équipe libérale :

- Identifier les partenaires pluri-professionnels qui collaborent avec l'équipe libérale
- Décrire les modalités communication et de collaborations avec les partenaires

3. Présenter le territoire d'intervention de l'équipe libérale

Il s'agit de délimiter le périmètre géographique couvert par l'équipe libérale...

- La ou les commune(s) ou quartier d'implantation de l'équipe dans son territoire
- L'accessibilité géographique

Et de qualifier le territoire

- Quelle est la composition de sa population
- Quelles sont les caractéristiques sanitaires
- Quelles sont les difficultés potentielles d'accès aux soins

SYNTHÈSE :

Dans le projet de santé, le diagnostic permet de faire l'état des lieux des points forts de l'équipe libérale (compétences et organisation) ainsi que les atouts du territoire (maillage des partenaires).

Il permet aussi de définir les besoins de la population.

Les compétences de l'équipe libérale sont-elles en adéquation avec ces besoins ?
Ces manques peuvent-ils être couverts ? Comment ?

B. Définir un plan d'actions

Il s'agit de choisir quelques actions pour lesquelles le travail commun a une plus-value.

Dans un projet de santé, se donner collectivement des objectifs d'amélioration de la qualité des soins est une démarche enrichissante. Elle ne consomme pas forcément beaucoup de temps si elle est bien menée (Cf. chapitre précédent).

L'objectif n'est pas de faire un catalogue d'actions à mettre en place en plus du soin à apporter aux patients mais bien plus de prioriser quelques actions intégrées aux soins et pour lesquelles le travail commun a une plus-value.

ATTENTION !

Ni trop d'actions :

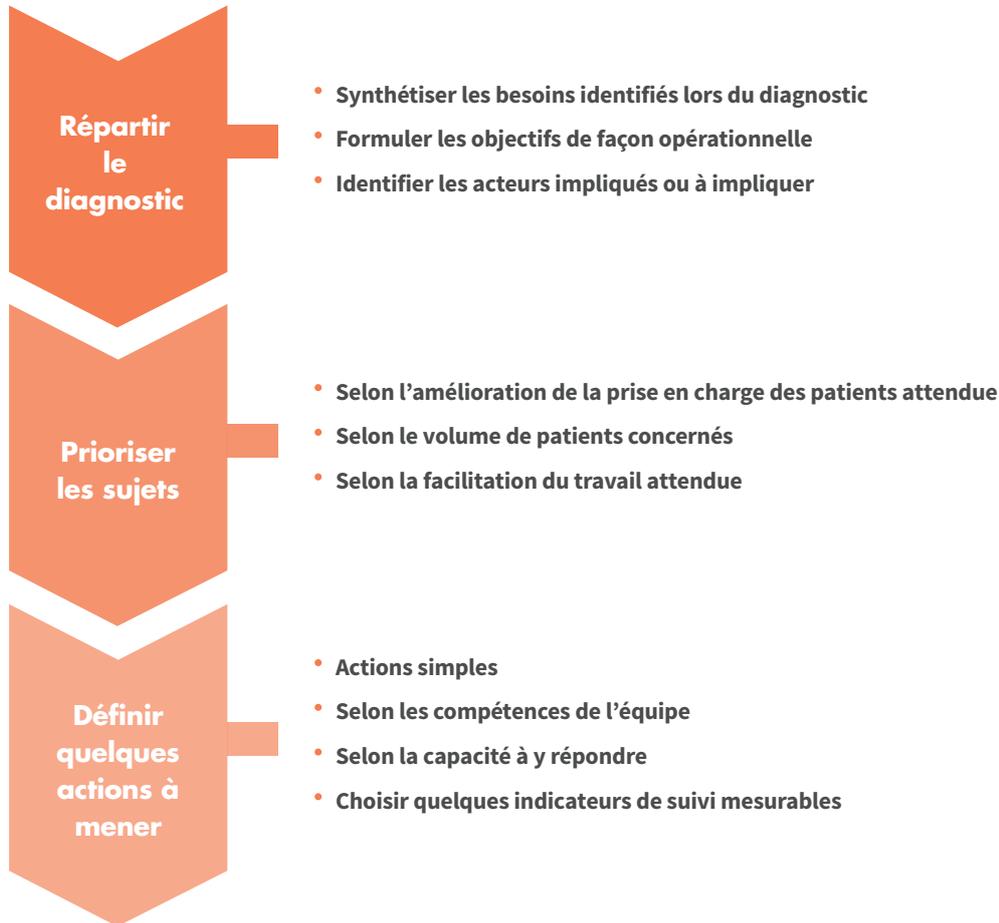
Ce qui pourrait conduire à une réalisation en excès, un temps dédié injustifié, une démotivation à s'y investir...

Ni trop peu d'actions :

Ce qui induirait une faible motivation pour le projet de santé et un retard dans l'atteinte de l'objectif

1. Comment s'y prendre ?

DIAGNOSTIC



NOTES :

ACTIONS PRIORITAIRES

A TITRE D'EXEMPLE :

➔ Problématique : Identification d'une difficulté de prise en charge sur le territoire : Le maintien à domicile des personnes âgées

➔ Réflexion : Que développer pour améliorer cette prise en charge spécifique ? :

Mieux repérer la fragilité avant la perte d'autonomie (de type chute, dénutrition, dépression ou accident médicamenteux)

➔ Préconisations :

- 1 - Se former collectivement à un meilleur repérage avec orientation et établir un plan de formations continu de l'équipe
- 2 - Utiliser un outil de repérage commun avec des partenaires du domicile
- 3 - Etablir un protocole de prise en charge une fois qu'une personne âgée fragile est repérée

2. Quelques indicateurs de suivi peuvent aider à suivre les actions

Il est utile de poser un ou deux indicateurs pour suivre la réalisation du travail voulu par l'équipe. Mais ce (ou ces) indicateur(s) doi(ven)t être :

- Lié à un objectif,
- Facile à réaliser
- Facile à collecter : ne pas surcharger l'équipe

Ils peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.

A TITRE D'EXEMPLE AU REGARD DES OBJECTIFS PRÉCÉDENTS SUR LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES ÂGÉES :

→ Indicateurs :

- 1 - Dates, contenu et nombre de participants à la formation
- 2 - Existence d'un protocole de repérage (par exemple fiche validée par tous)
- 3 - Nombre de personnes âgées fragiles repérées à domicile
- 4 - Nombre d'hospitalisations inutiles évitées

3. Définir le calendrier de mise en œuvre

Un calendrier pragmatique :

- Doit être le plus précis possible et planifier une date de début et une date de fin pour chaque action
- Permet d'ordonner et d'identifier les étapes préalables à chaque activité ou nécessitant une coordination
- Peut être utilisé comme un tableau de bord des objectifs communs à suivre
- Permet de conduire des actions simples à court terme et d'obtenir des « premières victoires » mobilisatrices

4. Actualiser son projet de santé pour prendre en compte les évolutions de l'équipe

Faire le bilan pour continuer de progresser passe par l'analyse du degré d'atteinte des objectifs. Il s'agit de s'interroger sur le déroulement du projet :

- Les activités prévues ont-elles été toutes réalisées ?
- Les ressources prévues ont-elles été toutes disponibles et utilisées ?
- Quelle participation de l'équipe libérale ?
- La contribution des partenaires a-t-elle été effective ?
- Le travail d'équipe a-t-il bien fonctionné ?
- Les différents acteurs sont-ils satisfaits ?

L'évaluation des résultats permet de mettre en place des actions correctrices si besoin, d'adapter le projet de santé.

NOTES :

5

ANNEXES

OUTILS FACILITANT LA MISE EN PLACE DU PROJET DE SANTÉ ?

FICHE 1 : Présenter l'équipe libérale et ses compétences

FICHE 2 : Faire adhérer l'équipe

FICHE 3 : Formaliser le diagnostic de l'existant

FICHE 4 : Structurer des actions

FICHE 5 : Exemple de plan pour présenter son projet

1 FICHE 1 : PRESENTER L'ÉQUIPE ET SES COMPÉTENCES

Exemple de tableau à remplir en commun ou préremplir par les différents membres de l'équipe libérale :

Nom	Prénom	Profession	Spécialité(s)/ compétences	Temps de présence	Téléphone ou mail

Exemple de tableau à remplir en commun ou préremplir par les différents membres de l'équipe libérale, pour aller plus loin :

	Nom	Prénom	Profession	Spécialité(s)/ compétences	Horaires de consultations/ présence	Partenaires	Besoins identifiés (compétences, formations, ...)
Thématique 1							
Thématique 2							

2 FICHE 2 : FAIRE ADHERER L'EQUIPE

NOTES :

A. Décider à quelques-uns de formaliser le projet de santé

Cela implique :

- D'être convaincus de l'intérêt de rédiger son projet de santé
- D'emmener le reste de l'équipe dans la démarche
- D'accepter que la démarche de rédaction du projet de santé puisse amener à des changements

Ce qu'il faut faire :

1. Informer l'ensemble de l'équipe dès le départ

2. Fixer un moment dans la semaine qui convient à tous (base 1h30 à 2h) ;

- Un petit sondage en ligne ou agenda partagé peut aider à choisir le moment consensuel
- Attention aux réunions en soirée, 1h30 sur le temps du déjeuner est souvent plus efficace que 2h en fin de journée souvent chargée et fatigante
- Commencer et terminer une réunion aux horaires annoncés est souvent facteur de réussite et de mobilisation dans le temps

3. Désigner un référent / leader pour assurer la démarche dans le temps, sur la base d'objectifs clairs : fédérer les membres de l'équipe sans exclure quiconque, fournir les impulsions nécessaires à la mise en œuvre, assurer le suivi.

4. Désigner l'animateur des réunions. Ce peut être le « référent leader » ou un autre membre de l'équipe. Il veillera à mettre en mouvement le groupe vers les objectifs de la réunion. Il a deux fonctions :

(1) Gérer les prises de paroles et favoriser un échange constructif :

- Favoriser la participation de chacun des membres de l'équipe
- S'assurer la bonne compréhension des interventions de chacun
- Garantir le respect du temps de la réunion

(2) Produire des résultats :

- Faire aboutir les discussions sur des solutions, des décisions, des propositions, des informations

5. Désigner un rapporteur, si possible pour chaque réunion de travail, pour les comptes rendus -même succincts- de réunion. Si cela est possible et s'avère utile, un secrétaire peut aider à réaliser cette tâche. Le rapporteur est chargé d'écrire et de transmettre les décisions prises lors de la réunion, dans un compte rendu, qu'il envoie à l'issue de la réunion. Cette fonction nécessite quelques qualités de synthèse.

Le compte-rendu de réunion (modèle ci-dessous) doit être court et contenir :

- La date et noms des participants à la réunion
- Les décisions prises au sujet des actions à mener avec la ou les personne(s) en charge de l'exécution et la date d'échéance
- Si une prochaine réunion doit se tenir, il convient d'indiquer sa date, son heure et ses objectifs

6. Inviter si besoin dès le début de la démarche ou secondairement les partenaires qui pourront être partie prenante du projet de santé libéral (pharmaciens, correspondant médical extérieur, paramédical extérieur ...)

NOTES :

B. Proposer un calendrier de travail précis

Un programme de travail souple et progressif doit être précisé et validé collectivement avant de démarrer, même s'il sera très certainement adapté au fil du temps. Il doit être si possible régulier afin de maintenir la dynamique du groupe (1 fois par mois ou mois et demi par exemple) :

- **Quel calendrier de travail ?** : nombre et fréquence des rencontres
- **Avec qui ?** : composition de l'équipe (Quels sujets nécessitent la présence de toute l'équipe et quels sujets ne nécessitent qu'une partie de l'équipe ?)
- **Quel partage des tâches ?** : répartition des rôles d'animateur et de rapporteur
- **Quels délais** l'équipe se donne-t-elle pour écrire le projet de santé ?

C. Choisir les modalités de travail collectif

Travailler d'emblée avec l'équipe au complet est possible.

Si l'équipe libérale est composée de plus de 15 à 20 membres alors il peut être préférable, à l'issue de la réunion de lancement de la démarche, de travailler d'abord par sous-groupes puis partager les sujets ensuite.



- Compte rendu de réunion : Exemple

Nom de l'équipe	XXXXX	
Réf. du document	CR de la réunion du XXXXX	
Rédacteur(s)	XXXXX	
Thème(s)	XXXXX	
Participants	- - - -	- - - -
Décision(s)	- - - - - -	
Tâches à remplir	- - -	Responsable : Responsable :
Date de la prochaine réunion		

Outils d'animation de son groupe

- ➔ Des **plateformes collaboratives** simples et intuitives permettent le travail en équipe en couvrant tous les besoins essentiels (partage et échange de documents, synchronisation en local sur les postes de travail, agendas, gestion des activités...)
- ➔ Il est possible de créer facilement **un dossier partagé** sur internet pour y déposer les documents produits par l'équipe
- ➔ Avec le « **suivi de correction** », annoter à plusieurs un même document Word
- ➔ **Créer un forum** : des outils gratuits existent en ligne
- ➔ **Créer un groupe** sur des réseaux sociaux professionnels, notamment
- ➔ **Ranger les compte-rendu de réunion** à la même place, dans un même local, permet de constituer simplement un historique du projet

3 FICHE 3 : FORMALISER LE DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT

A. Caractériser l'équipe et le projet professionnel

Etapes méthodologiques proposées

Décrire les compétences présentes au sein de l'équipe libérale

- Savoir et compétences formelles de chaque professionnel de l'équipe : Diplôme, certificats (CV) formation continue à thème, ...
- Compétences informelles : innées ou acquises lors d'expériences extra-professionnelles (issues du cursus de formation -stages- rédactionnelles, relationnelles, ...)
- Compétences à développer en fonction de la typologie ou des besoins de la patientèle
- Compétences extérieures à mobiliser

Décrire son exercice

- Coordination interne : Partage d'information avec les autres médecins, type d'information communiquées, moyen de communication (échanges informels, réunions, mails, ...), fréquence des échanges, existence de protocoles de prise en charge...
- Continuité des soins : Comment est-elle organisée ?
- Modalités de prise en charge de soins non programmés : Régulation des demandes par le secrétariat, médecin dédié ou chaque médecin sur ses propres créneaux réservés au non programmé, salle dédiée avec un niveau d'équipement adéquat, etc.
- Modalités de participation le cas échéant à la permanence des soins ambulatoires (PDSA)
- Actions innovantes au sein de l'équipe libérale : Animation d'éducation thérapeutique des patients, participation à des actions de santé publique, actions coordonnées spécifiques de l'équipe avec certains patients (âgés, en fin de vie, etc.)...
- Coordination externe : Travail collaboratif avec d'autres soignants (autres médecins, sages-femmes, infirmiers, kinésithérapeutes, établissements médicaux et sociaux), objet des échanges, moyens de communications (messagerie sécurisée, protocoles de soins existants, ...), formations communes avec des correspondants, ...

Décrire ses souhaits d'évolution

- Identifier les compétences manquantes, les besoins de formation sur certains sujets
- Identifier les partenaires avec qui travailler et l'objet du partenariat mis en place ou à mettre en place (par exemple création de circuits courts pour l'adressage vers certains correspondants, participation à des groupes de travail, inclusion dans des programmes d'Education Thérapeutique, liens privilégiés avec d'autres acteurs de soins primaires et partage d'outils, etc...).

Décrire l'organisation professionnelle de l'équipe

- Décliner l'organisation interne (secrétariat, accueil, horaires d'ouverture,) en cours et les évolutions éventuelles
- Décrire la structuration juridique et les responsabilités de chacun (modes de gérance)
- Équipements à disposition
- Circuit des déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI)

Il est possible de s'appuyer sur des outils de managements, tels que :

- Tour de table pour recueil oral des compétences de chacun
- Présentation écrite des parcours : proposer son CV aux autres
- Outils « qui je suis et comment je vois l'autre ? »
- Tableau détaillé des modalités d'organisation de l'équipe libérale

B. Valoriser les échanges avec les correspondants partenaires

Etapas méthodologiques proposées

Lister les partenaires de l'équipe libérale :

- Identifier les partenaires pluri-professionnels qui collaborent avec l'équipe libérale : Pharmacies, infirmiers, établissements de santé et médico-sociaux, réseaux de santé, services sociaux de la ville, ...

Modalités communication et de collaborations avec les partenaires :

→ Sujets traités ;

- Prise en charge spécifiques de patients
- Gestion de situation complexe (cause d'évènement indésirable, interfaces entre structures médicales et médico-sociales de prise en charge, ...)

→ Outils utilisés :

- Fluidification des parcours : Prise de rendez-vous directement avec autres médecins, ...
- Plan personnalisé de soins, protocole pluri professionnel (précisant qui fait quoi, quand, comment)
- Réunion de concertation : Fréquence, avec l'ensemble de l'équipe, référence aux données de la littérature suivi des décisions

→ Eventuels liens avec les organisations mises en place par des partenaires :

- Maintien à domicile
- Activité sportive et physique adaptée
- Atelier d'éducation thérapeutique, etc.

NOTES :

Outils utiles à valoriser échanges avec les interlocuteurs

→ Etablir un annuaire des partenaires avec des interlocuteurs identifiés et facilement joignable

→ Partage entre tous les ressources existantes du territoire...

NOTES :

C. Décrire le territoire de votre projet

Le territoire de votre projet sera celui que vous trouverez pertinent et non un territoire administratif formaté. Il dépendra à la fois des logiques territoriales populationnelles et géographiques mais également de la dynamique et des membres de votre équipe.

Etapes méthodologiques proposées

Délimiter le périmètre géographique couvert par l'équipe libérale

- **La commune d'implantation** de l'équipe libérale dans son territoire : urbain/ péri-urbain / rural / semi-rural – bassin de vie ...
- **Accessibilité géographique** : transports en commun, voies routières, voies ferrées, distances entre les villes importantes, ...

Qualifier le territoire

- **Quelle est la composition de sa population** : Caractéristiques démographiques et sociales : part de la population de plus de 75 ans et part des moins de 20 ans, taux de chômage, revenu annuel moyen par foyer fiscal, part des foyers fiscaux non imposables, nombre de personnes bénéficiaires des minima sociaux, de la CMU (AME) et particularités populationnelles : ouvriers, femmes de ménage aux horaires décalés, population résidant dans le territoire mais travaillant ailleurs (péri-urbain) avec horaires et besoins décalés, agriculteurs, population migrante, etc.
- **Quelles sont les caractéristiques sanitaires** : indicateurs de morbi/mortalité disponibles (au niveau de la région ou du département selon la pertinence – les données inférieures au canton n'étant pas significatives). Facteurs de risque particuliers (exposition à des pesticides ou produits toxiques, risque au travail, pathologies particulières, alcoolisme, tabagisme, etc.). Des écarts significatifs avec les moyennes régionales / nationales, sont-ils observés ? Peuvent-ils justifier certaines priorités d'actions ensuite ?
- **Quels sont les difficultés potentielles d'accès aux soins**
 - Situation existante et prévisionnelle de l'offre de soins : densité, identification et localisation des professionnels et des structures médico-sociales et sociales
 - Eléments concernant les inégalités sociales de santé avec le non recours aux soins
 - Besoins et attentes de la population et des professionnels de santé



Cette étape vous semble compliquée ?

→ **Contactez votre URPS**

4 FICHE 4 : STRUCTURER DES ACTIONS

Pour rendre concret le projet de santé et assurer un suivi des objectifs fixés par le groupe de professionnels, les différentes actions pourront prendre la forme de fiches actions, renseignant le responsable de l'action et les acteurs partenaires, les objectifs opérationnels, les différentes tâches à réaliser, les indicateurs de suivi ainsi que les échéances de réalisation.

Le contenu du projet de santé en termes de prise en charge	Signification	Exemple
Objectif général	<ul style="list-style-type: none"> • Vision stratégique et globale, en rapport avec les besoins de santé de la population et les principales difficultés de prise en charge • Intègre différentes pathologies / patientèles 	<p><u>Exemple d'objectif général :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la prise en charge du maintien à domicile des personnes âgées
Objectif opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Précise les objectifs à mener, en rapport avec les pratiques et les professions de l'équipe constituée • Permet de cibler le public concerné, des suivis particuliers à mettre en œuvre... 	<p><u>Exemple d'objectif opérationnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux repérer la fragilité des personnes âgées
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Concrètes et évaluables, elles doivent pouvoir être mises en œuvre, ce qui demande d'être précis dans leur définition 	<p><u>Exemple d'objectif opérationnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un temps de formation partagée - Utiliser une fiche de repérage commune entre professionnels
Outils / moyens nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction des actions à déployer, identifier les outils requis, les besoins de formation, le temps nécessaire à la coordination, les partenariats à mettre en place... 	<p><u>Exemple d'objectif opérationnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiche d'information à l'usage des professionnels - Fiche dans le dossier
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Permettent d'assurer un suivi des actions et de les évaluer 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de patients repérés - Nombre de séances de formation sur le sujet
Calendrier/niveau de priorité	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction de la maturité du projet, des moyens requis pour mettre en œuvre une action, le niveau de priorité permet de hiérarchiser les objectifs spécifiques 	
Référent	<ul style="list-style-type: none"> • Un référent est désigné pour chaque axe spécifique, en charge de la mise en œuvre et du suivi du projet 	

5 FICHE 5 : EXEMPLE DE PLAN POUR PRÉSENTER SON PROJET

Ce plan est simplement indicatif, libre aux équipes de présenter leur projet comme elles le veulent en veillant à écrire les différents chapitres décrits dans ce guide.

Introduction (possible sous forme de fiche de synthèse)

→ Présentation du porteur de projet

- Nom et logo
- Coordonnées actualisées avec e-mail et téléphone d'un contact professionnel

→ Synthèse du projet en précisant les objectifs

Contexte du projet

→ Présentation de l'équipe :

- Préciser pour chaque acteur sa profession, ses compétences, son expérience, son rôle dans le projet

→ Présentation succincte de l'environnement géographique et économique (population)

- Description du territoire couvert par l'équipe libérale
- Etat des lieux des besoins les plus importants sur le territoire d'intervention

→ Evaluation des besoins

- Diagnostic réalisé par l'équipe et ses partenaires

→ Description des pratiques mises en place par l'équipe

→ Description des principaux dysfonctionnements observés et leurs origines

→ Explication de la démarche adoptée

- Historique de la démarche
- Méthode employée (mobilisation, partage du diagnostic et construction du projet)

Contexte du projet

→ Objectifs

- En termes d'organisation professionnelle
- En termes d'amélioration des pratiques

→ Résultats attendus

- Description des objectifs
- Description des actions choisies par l'équipe par objectifs
- Moyens mis en place pour atteindre ces objectifs
- Calendrier du projet

→ Suivi du projet

- Critères et moyens d'évaluation définis
- Pérennité du projet une fois l'action terminée
- Appropriation par l'équipe / Dynamique locale

NOTES :



**Vous avez besoin d'un accompagnement
pour formaliser votre projet de santé ?**

CONTACTEZ-NOUS

URPS médecins libéraux Ile-de-France

12, rue Cabanis - 75014 Paris

www.urps-med-idf.org

secretariat@urps-med-idf.org

Tel : 01 40 64 14 70

JUIN 2017