

# Accompagner les équipes liégeoises dans l'élaboration de leur plan d'action

**Ingrid Muller,**  
animatrice à  
l'intergroupe  
liégeois des maisons  
médicales.

1. A l'entrée dans  
le nouveau décret  
ou au moment de  
l'agrément.

2. Fonctions  
d'accueil, de  
coordination interne  
en pluridisciplinarité,  
de santé  
communautaire, de  
travail en réseau,  
d'observatoire de la  
santé de première  
ligne.

**Mots clés :** associatif, assurance de qualité, critères, efficacité, évaluation, non-marchand, organisation des soins, politique de santé, prévention, promotion de la santé, qualité des soins.

.....

*En 2009 la Région wallonne modifiait le décret définissant les conditions d'agrément des associations de santé intégrée sans toucher à leurs missions. La grande nouveauté de ce décret résidait dans la rédaction d'un plan global que la Région Wallonne présentait comme un mode de travail qui rend compte de l'organisation de la maison médicale en termes de prévision, déroulement et auto-évaluation.*

*Dans l'expérience des associations de santé intégrée de la région liégeoise, le Plan d'action de la Région wallonne a été plutôt bien accueilli. En mettant sur la table les objectifs, les moyens pour les atteindre et les outils d'évaluation, les associations de santé intégrée n'ont fait que structurer ce qu'elles faisaient déjà de manière plus informelle, instinctivement... Ici, les échanges ont été des garants de la réussite du projet.*

.....

Il s'agit d'une petite révolution culturelle qui pousse la Région à soutenir quelque chose d'assez semblable à la démarche d'assurance de qualité menée dans l'organisation des associations de santé intégrée (ASI) agréées. Pas question donc d'un rapport d'activité quantitatif à remplir pour justifier de l'activité financée par les pouvoirs publics. L'agrément à durée indéterminée est octroyé dès lors que l'ASI s'inscrit dans une dynamique évolutive, soutenue par son plan d'action. Voilà pour l'intention, mais concrètement, qu'est-ce que cela change ?

---

## Une démarche innovante

La situation établie par le décret de la Région wallonne en 2009 ne modifie pas les critères d'agrément qui feront toujours l'objet des habituelles inspections. Le plan d'action s'y ajoute et doit donner une image de la situation actuelle<sup>1</sup> pour chacune des fonctions décrétales financées par la Région<sup>2</sup>. Il doit contenir un bilan où sont définis les aspects satisfaisants et ceux qui sont à améliorer pour chaque fonction. A partir de cette analyse, il est demandé de définir des objectifs pour améliorer ce qui peut l'être et de dire par quels moyens l'ASI va tenter d'atteindre ces mêmes objectifs. L'aspect dynamique de la démarche réside dans l'évaluation qui permettra d'identifier d'éventuelles nouvelles améliorations possibles, etc.

Cette évaluation, justement, reste entre les mains des ASI ! Ce sont elles qui vont définir les indicateurs d'évaluation pour chaque fonction. Le soutien de la Région à l'évaluation consiste en une évaluation participative biannuelle au cours de laquelle l'inspection viendra entendre les équipes sur le résultat de leur auto-évaluation.

---

## La Fédération et les Intergroupes en soutien aux équipes

Pour veiller à ce que ces nouveautés soient bien reçues et comprises des équipes de maisons médicales, la Fédération et les Intergroupes



susciteront et soutiendront la coordination d'un projet global et cohérent dans chaque maison médicale.

Le plan deviendrait la base d'un outil de pilotage du projet de chaque maison médicale ! Il suffirait de le relier au travail d'élaboration budgétaire et la gestion des centres deviendrait... un jeu d'enfant.

En tout cas, en théorie... Concrètement, ce plan devrait favoriser une meilleure articulation des objectifs, des moyens d'action et des outils d'évaluation, au service d'une meilleure qualité du travail et donc de la satisfaction à le mener. Tous les formateurs qui abordent la structuration de projet vous le diront : la tendance *naturelle* est d'identifier un problème et de définir une solution, sans systématiquement passer par une analyse complexe de la situation prenant pourtant mieux en compte la diversité des aspects et des acteurs dans la définition des objectifs et la mise en œuvre de l'action. Au niveau d'un projet complexe comme celui d'une maison médicale, cela peut engendrer un sentiment de dispersion, l'impression de déployer beaucoup de moyens et d'énergie sans obtenir les résultats escomptés, une lassitude...

### Au niveau de l'Intergroupe liégeois...

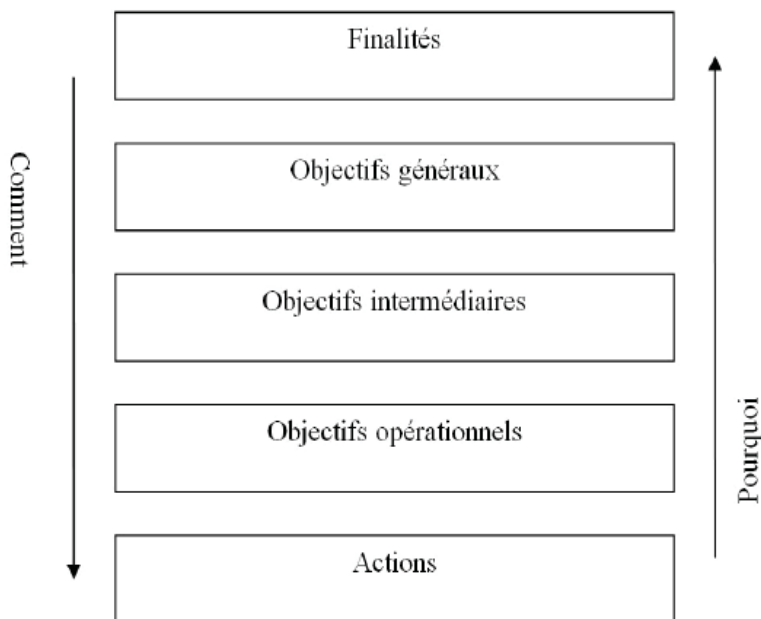
Les deux premières rencontres proposées aux équipes pour les soutenir dans l'élaboration de leur plan ont exploré les aspects globaux du décret. Les participants ont notamment pu percevoir clairement la différence entre l'inspection qui détermine l'agrément et l'auto-évaluation qui soutient la démarche qualité.

Une question importante était : comment entre-t-on dans l'élaboration du plan ? Les équipes sont déjà actives pour améliorer leur travail dans les fonctions financées par la Région : la page d'écriture n'est donc pas blanche... C'est pourquoi nous avons tracé le chemin permettant de définir des objectifs, des moyens d'action et des indicateurs d'évaluation et ce, à partir d'actions menées par les équipes liégeoises.

La définition de projet n'est pas un exercice linéaire. Il ne s'agit pas de partir d'un point et de tracer une ligne. Il s'agit de va et vient entre les finalités/objectifs/moyens qui permet de les articuler en se posant la question du pourquoi et du comment. Dès lors, peu importe le point de départ.

Ces séances de travail ont permis de rassembler les travailleurs en charge des projets (tous secteurs confondus) et ceux qui remplissent les rapports administratifs, notamment des gestionnaires. Ce croisement de points de vue s'est révélé fort enrichissant pour chacun. Les participants ont exprimé une grande satisfaction de se rendre compte que les différentes actions d'une maison médicale, à différents niveaux, pouvaient former un tout cohérent.

Les étapes d'un projet



Issu du « Plans d'action région wallonne. Pense-bête : étapes de la rédaction d'un projet », outil d'accompagnement réalisé par Serge Perreau (IGB) et Marie Marganne (Fédération des maisons médicales).

Par ailleurs, chacun a pu comprendre le langage et la logique d'un rapport d'activités, même ceux qui n'y participent généralement pas. Cela est utile pour soutenir la dynamique d'élaboration et d'évaluation de projet en équipe. Cela permet également d'éviter le piège, quand on confie la rédaction du plan à une seule personne, que les autres soient surprises au moment de passer à l'action, mais aussi, et c'est de haute importance, de préciser qui (une personne, un groupe de travail, l'équipe), va être garant de la réalisation du plan au quotidien.

### Passage à la pratique : pas évident...

Décrire une situation et définir des objectifs ne semblait pas poser de difficulté aux équipes liégeoises, contrairement à la rédaction des indicateurs. Pour répondre à la demande, nous avons organisé des ateliers de rédaction à partir de plans existants.

Nous nous sommes rendu compte que les

participants étaient relativement bien outillés sur le plan théorique. La difficulté s'est manifestée lorsqu'il a fallu passer à l'exercice pratique. Quatre ateliers ont alors permis de rendre la théorie un peu plus concrète, de l'illustrer.

C'est en travaillant à définir les indicateurs d'un projet fictif que l'on s'est rendu compte de l'importance de la définition des objectifs et des moyens d'action. Il est quasi impossible de définir des indicateurs sans revenir aux objectifs. C'est l'une des raisons pour lesquelles il est important de définir ses indicateurs avant le démarrage de l'action. Ce travail permet un réel peaufinage de la structuration du projet.

La cohérence et la pertinence de ce qui est décrit comme objectifs finaux, intermédiaires, opérationnels ou moyens d'action permettront de rendre visible le fil rouge qui guidera l'action tout au long de son cheminement en facilitant une éventuelle réorientation des moyens sans perdre le fil. C'est cette cohérence qui permettra la liberté d'action sans se perdre !

Nous nous sommes aussi rendu compte que le cadre et la rigueur peuvent ne pas enfermer mais plutôt soutenir la souplesse et l'adaptabilité d'un projet en garantissant que les objectifs de départ continuent à être poursuivis.

La conclusion de ce cheminement avec les équipes autour de leur plan d'action, je la laisse à une participante qui, à la dernière séance, s'est exclamée : « *En résumé, une fois que notre plan d'action est réalisé, on devrait l'avoir tout le temps sous la main et s'y référer en permanence !* ». Car en effet, un cadre bien défini constitue un soutien précieux dans le travail quotidien : il réduit le sentiment de faire trop de choses éparées, augmente la satisfaction dans le travail ainsi que le sentiment de travailler « utile » et met en évidence les résultats de son travail. ●

