

Analyse questionnaire **coordinateurs/directeurs**

Juillet 2025



À noter

- ✓ 308 répondants
- ✓ Envoi du questionnaire le 5 mai 2025, clôture le 2 juin 2025
- ✓ Si les totaux n'atteignent pas 100%, cela s'explique par l'exclusion des réponses inexploitables.

1. Données de cadrage, profil des répondants

Intitulé du poste des répondants

Coordinateur est de loin le **poste le plus répandu** chez les répondants (71,75%). Les autres intitulés les plus courants : directeur (21,43%) puis des titres plus marginaux comme directeur-coordinateur, chef de projet, chargé de mission.

Parcours des directeurs

72,7% des directeurs étaient coordinateurs avant leur prise de poste, montrant une évolution naturelle interne.
22,7% ont été recrutés directement comme directeurs.

Taille des CPTS

La majorité des CPTS répondantes sont de taille 2 (36,7%) ou taille 3 (39%). Les CPTS de taille 4 (>100 adhérents) ne représentent que 10,7%. L'échantillon est représentatif en termes de taille de CPTS.

Répartition régionale

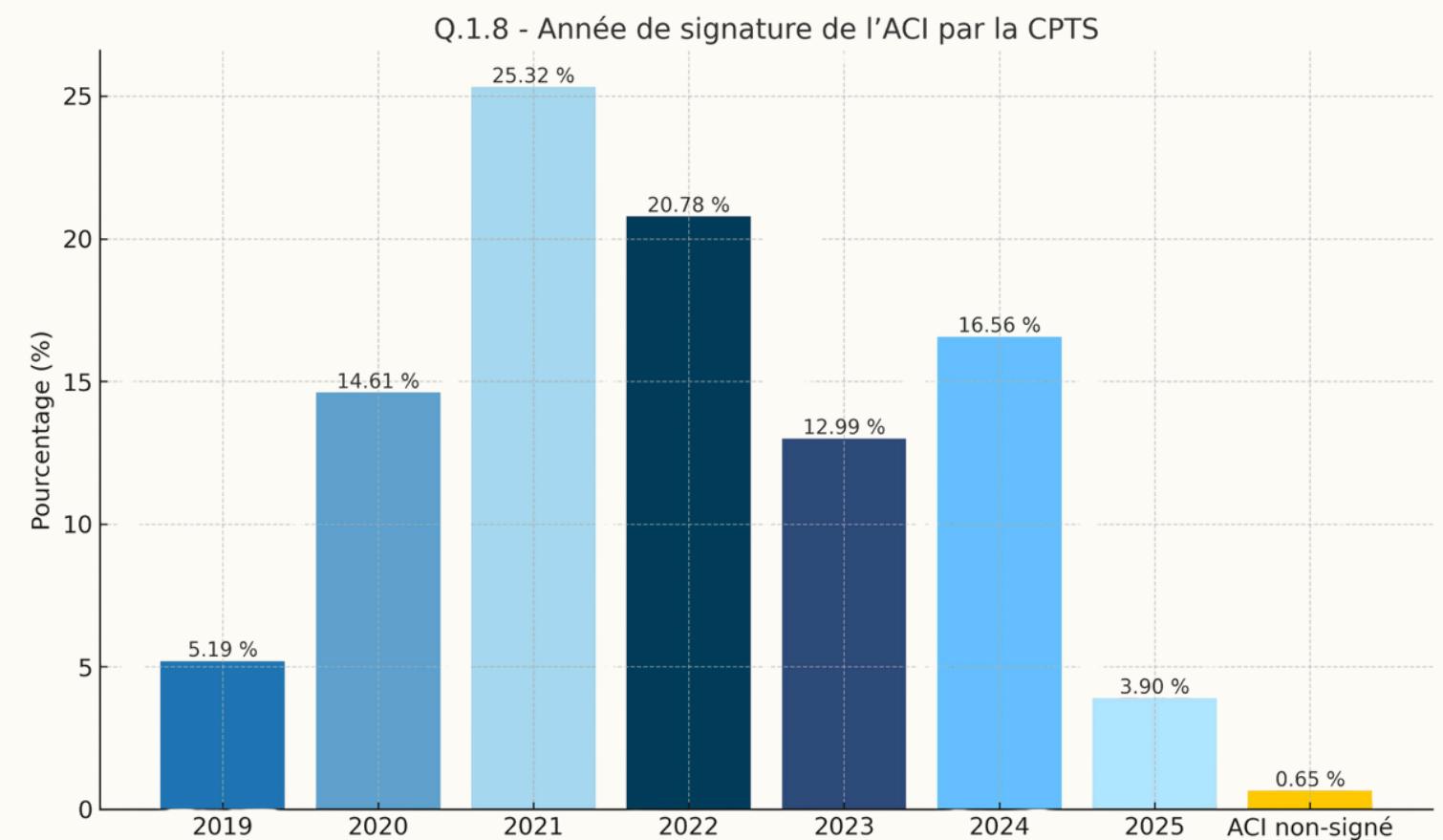
Les régions les plus représentées sont Auvergne-Rhône-Alpes (16,6%), Nouvelle-Aquitaine (14,3%) et Île-de-France (13,3%).
Les DROM sont très peu représentés : 1 CPTS en Guyane, 1 CPTS à Mayotte, aucune en Guadeloupe, ni Martinique

Étendue territoriale

Seulement 5% des CPTS couvrent plusieurs régions. 13,3% couvrent plusieurs départements mais la majorité (86,7%) ont une couverture départementale unique.

Date de signature de l'ACI

Période majeure de signature : 2021 (25,3%) suivie de 2022 et 2024. Une dynamique de développement s'est clairement intensifiée après 2020.



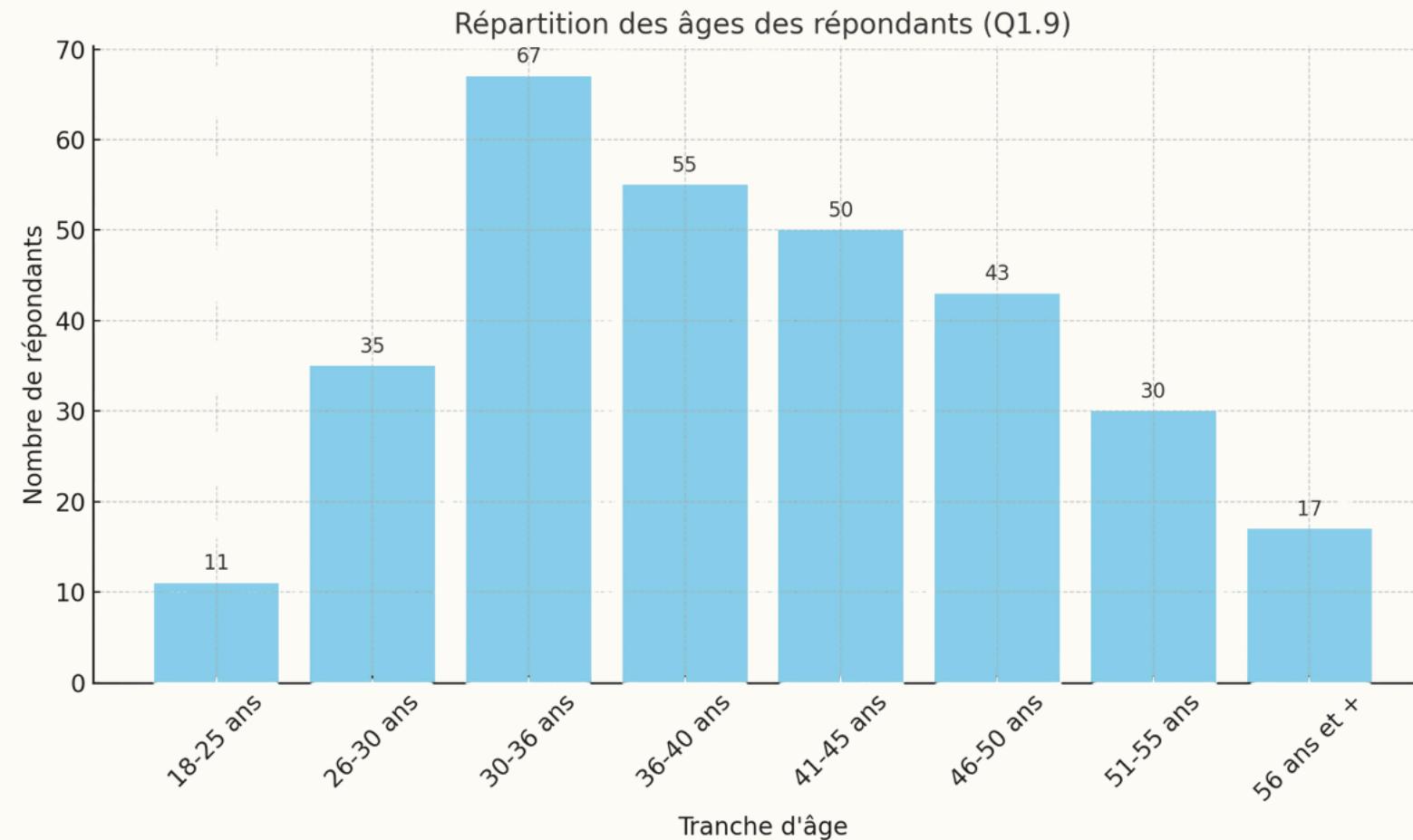
Analyse questionnaire Coordinateur/directeur

Juillet 2025

Tranche d'âge des coordinateurs

Principalement des professionnels entre 30 et 50 ans (près de 70%).

Une minorité de très jeunes (<30 ans) ou de seniors (>55 ans).



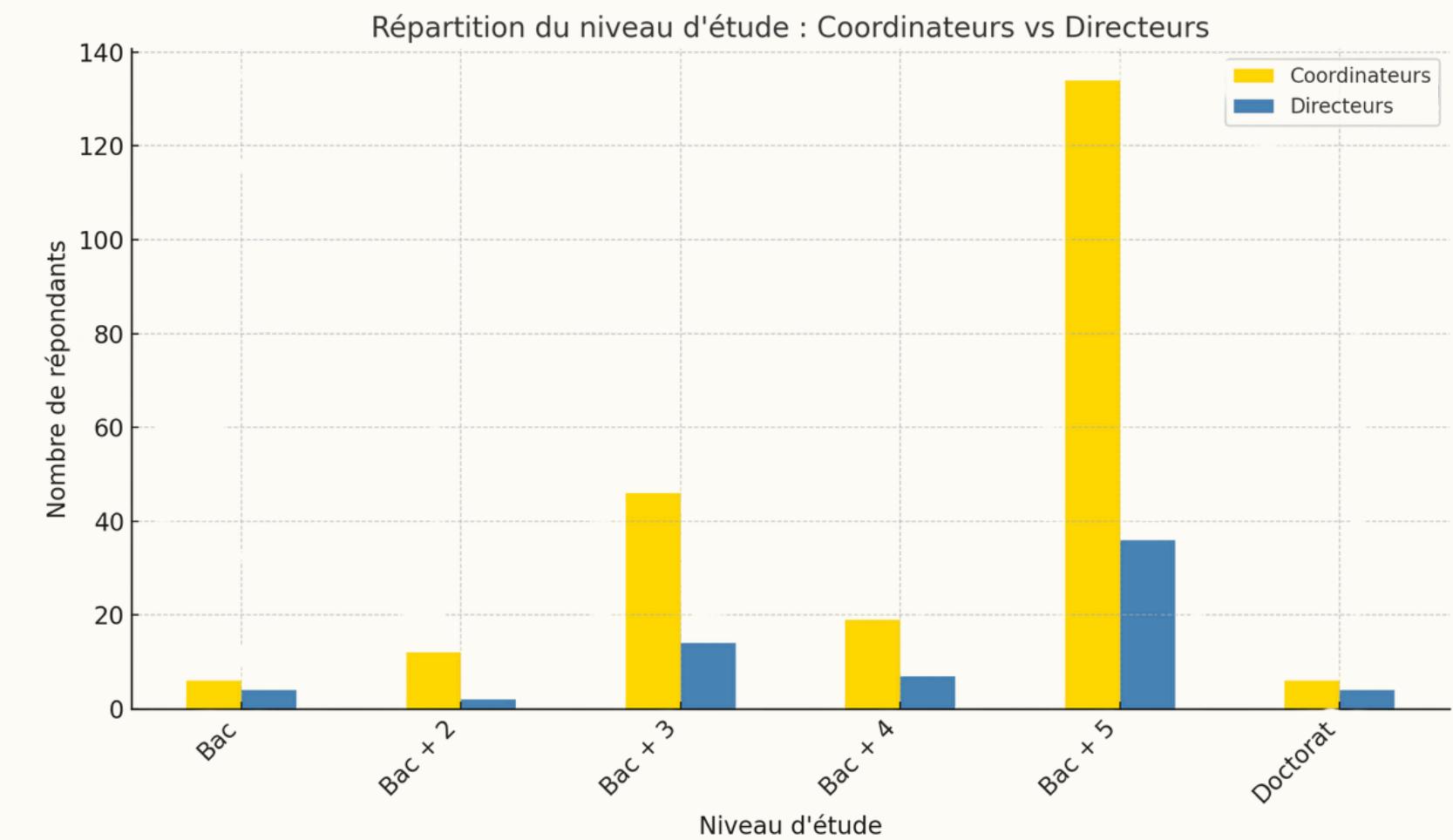
Expérience professionnelle

Plus de la moitié des coordinateurs/directeurs ont entre 11 et 30 ans d'expérience.
L'ancienneté est un facteur central dans les fonctions de coordination/direction.

Niveau d'étude

57,8% des répondants ont un Bac +5, 20,5% un Bac +3.

Les doctorats sont minoritaires (3,2%) mais témoignent d'un haut niveau global de formation.

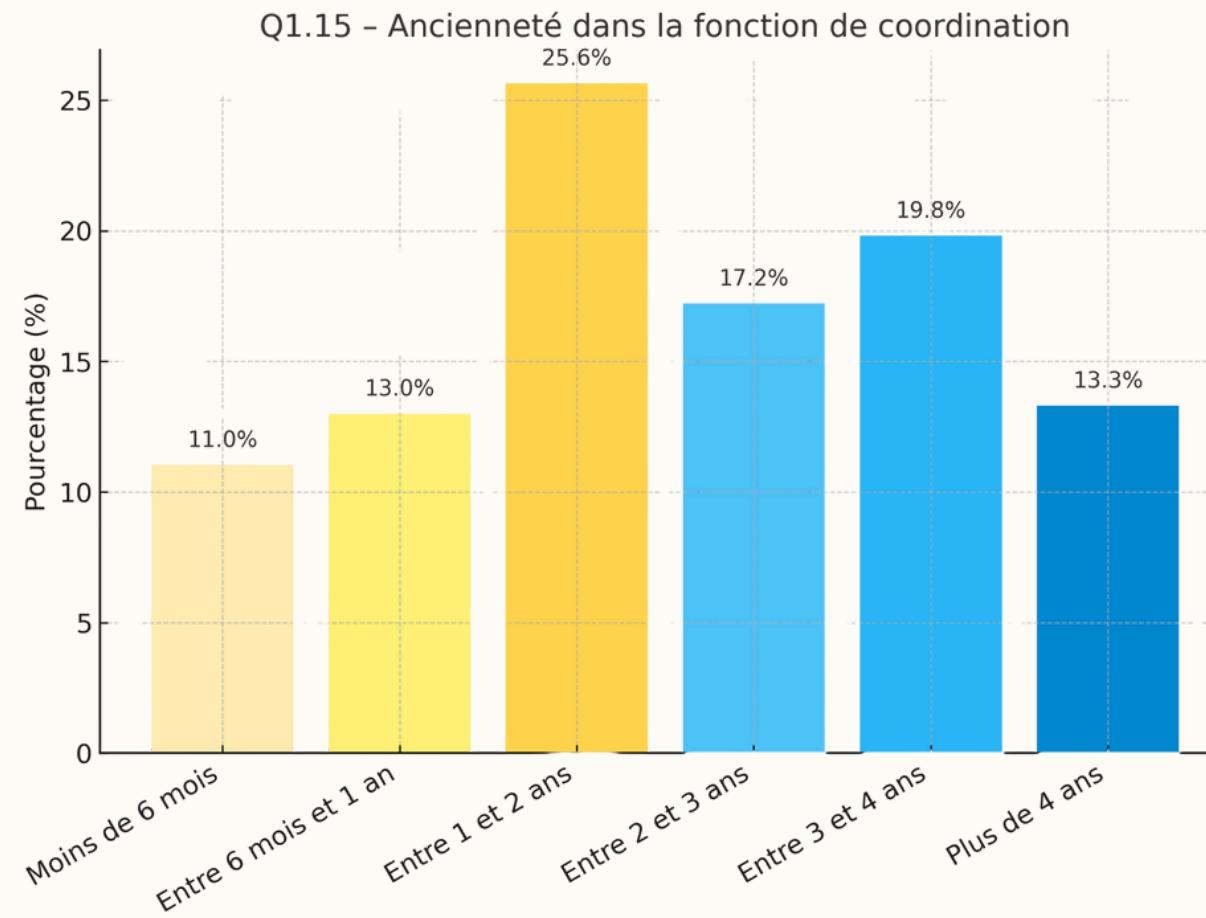


Analyse questionnaire Coordinateur/directeur

Juillet 2025

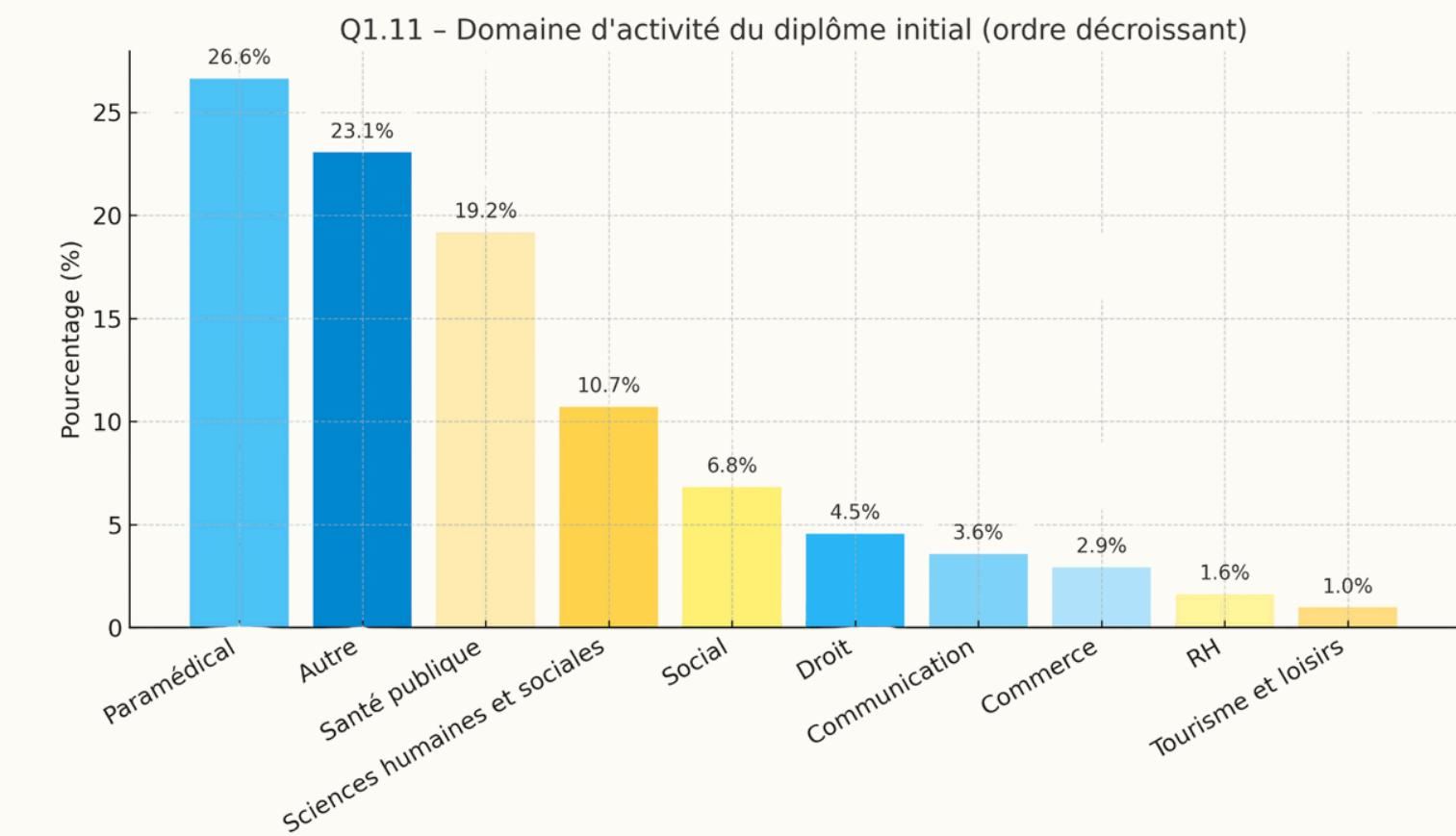
Ancienneté dans la fonction

- Une **fonction relativement récente** : la moitié des répondants (49,6%) sont en poste depuis moins de 2 ans : 11% moins de 6 mois, 13% entre 6 mois et 1 an et 25,6% entre 1 et 2 ans.
- 37% des personnes sont en poste depuis 2 à 4 ans, ce qui traduit un début de stabilisation de certains effectifs.
- Seuls 13,3% occupent leur poste depuis plus de 4 ans, ce qui s'explique par la jeunesse du modèle CPTS.



Domaine du diplôme initial

Paramédical (26,6%) et **santé publique** (19,2%) sont les **dominants**. La diversité des parcours est marquée : plus d'un quart des répondants (23 %) se déclarent dans la catégorie "Autre" où l'on retrouve une variété de profils tels que management, biologie, aménagement territorial, ingénierie, etc.



Domaine précédent d'exercice

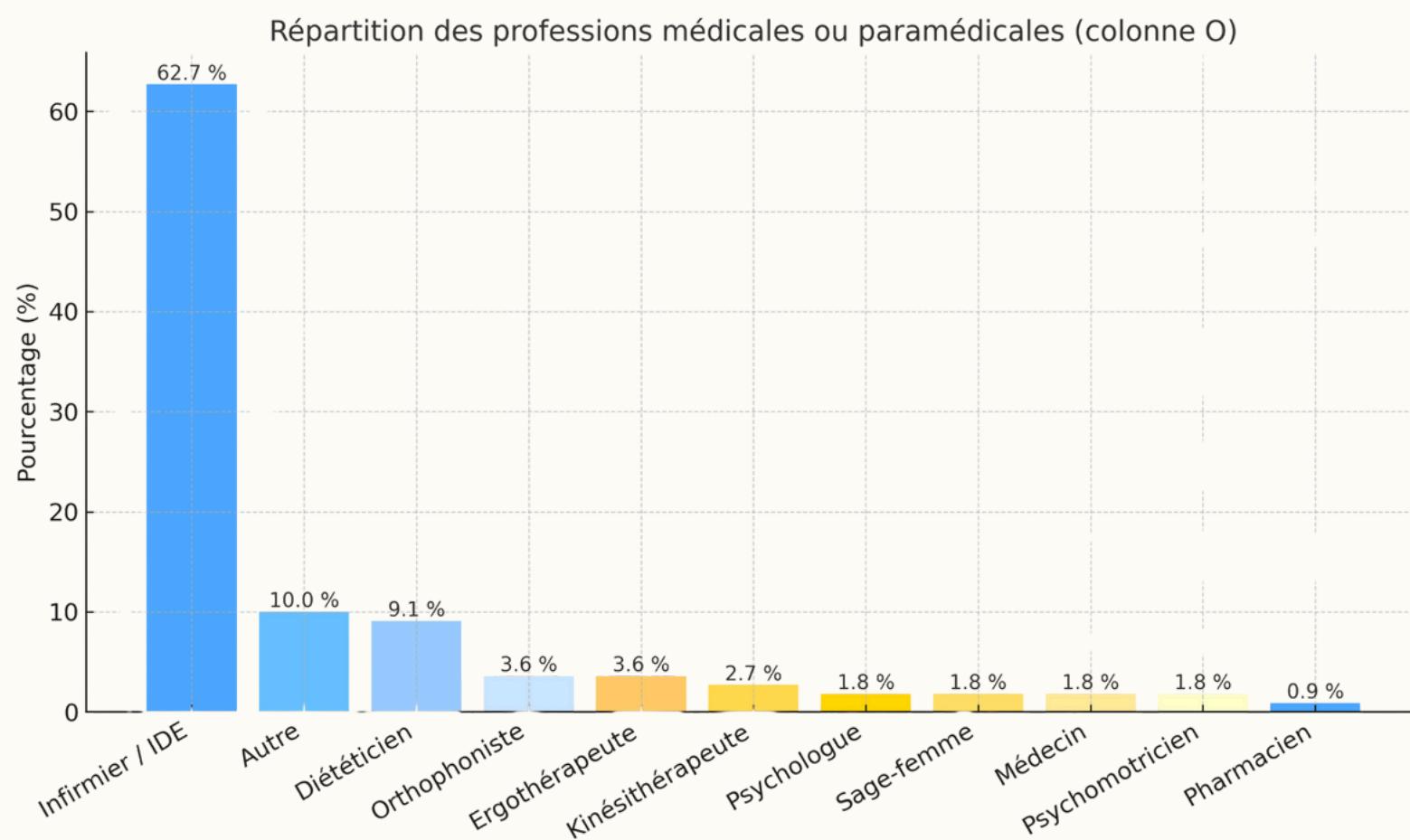
70,4% viennent du domaine de la santé. 26% viennent d'autres secteurs, ce qui montre une **certaine perméabilité intersectorielle**.

Analyse questionnaire Coordinateur/directeur

Juillet 2025

Professions de santé

Parmi les professionnels de santé identifiés (26,6%), les **profils sont très variés** : infirmier(ère), psychomotricien(ne), diététicien(ne), masseur-kinésithérapeutes, sage-femme, etc. **La fonction de coordination est largement occupée par d'anciens professionnels de santé et médico-sociaux.**



Dans la catégorie "Autre", on retrouve principalement des professions comme : cadre de santé, assistante de service social, secrétaire médicale, manipulateur radio, pédicure-podologue...

Stade d'arrivée dans la CPTS

31,2% ont pris leur poste plus de 6 mois après signature de l'ACI quand 12,3% sont là depuis l'émergence du projet.

Missions professionnelles en parallèle

21,1% des coordinateurs cumulent plusieurs activités professionnelles : activités souvent dans des MSP, de l'enseignement, du consulting ou des fonctions de coordination dans d'autres structures.

2. Contrat de travail et conditions d'emploi

Nature du contrat de travail des coordinateurs/directeurs

La majorité des coordinateurs/directeurs sont en CDI (83,95%)

Une part significative exerce aussi en prestation de service (5,69%) ou en mise à disposition par une autre structure (6,69%).

Convention collective

60,5% des répondants sont rattachés à une convention collective.

37,1% ne le sont pas.

Type de convention collective

La CCN des cabinets médicaux est majoritaire (59,4%), suivie de :

- CCN51 (16,7%)
- ELISFA (11,7%)

Cela montre que les coordinateurs/directeurs relèvent souvent de structures de droit privé avec rattachement santé ou social.

Adaptation des conventions aux CPTS

Seulement 15% estiment leur convention totalement adaptée.

51% jugent qu'elle est partiellement adaptée mais devrait évoluer et 23% estiment qu'elle ne convient pas du tout.

Plus de la moitié appelle donc à une réforme ou adaptation.

Vers une convention dédiée ?

85,9% des répondants sont favorables à une convention spécifique CPTS dont :

- 31,4% la jugent indispensable ;
- 54,5% y sont favorables si elle apporte des avantages.

Groupements d'employeurs

13,7% des coordinateurs/directeurs sont rattachés à un groupement d'employeurs.

Temps de travail (ETP)

Moyenne déclarée : 84,5% d'un ETP.

Cela signifie que la plupart des coordinateurs/directeurs travaillent à temps plein ou proche du plein temps.

Type de contrat horaire

Contrats aux 35h (40,5%) et forfait jours (31,8%) sont les plus fréquents.

Temps partiels (13,4%) et autres types modulés complètent le panorama.

Récupération des heures supplémentaires

41% récupèrent toutes leurs heures.

20% bénéficient de RTT via forfait jours.

Mais 9% ne récupèrent ni ne sont rémunérés pour les heures effectuées en plus, ce qui peut poser question. Le reste des répondants a indiqué ne pas être concerné par la question.

Analyse questionnaire Coordinateur/directeur

Juillet 2025

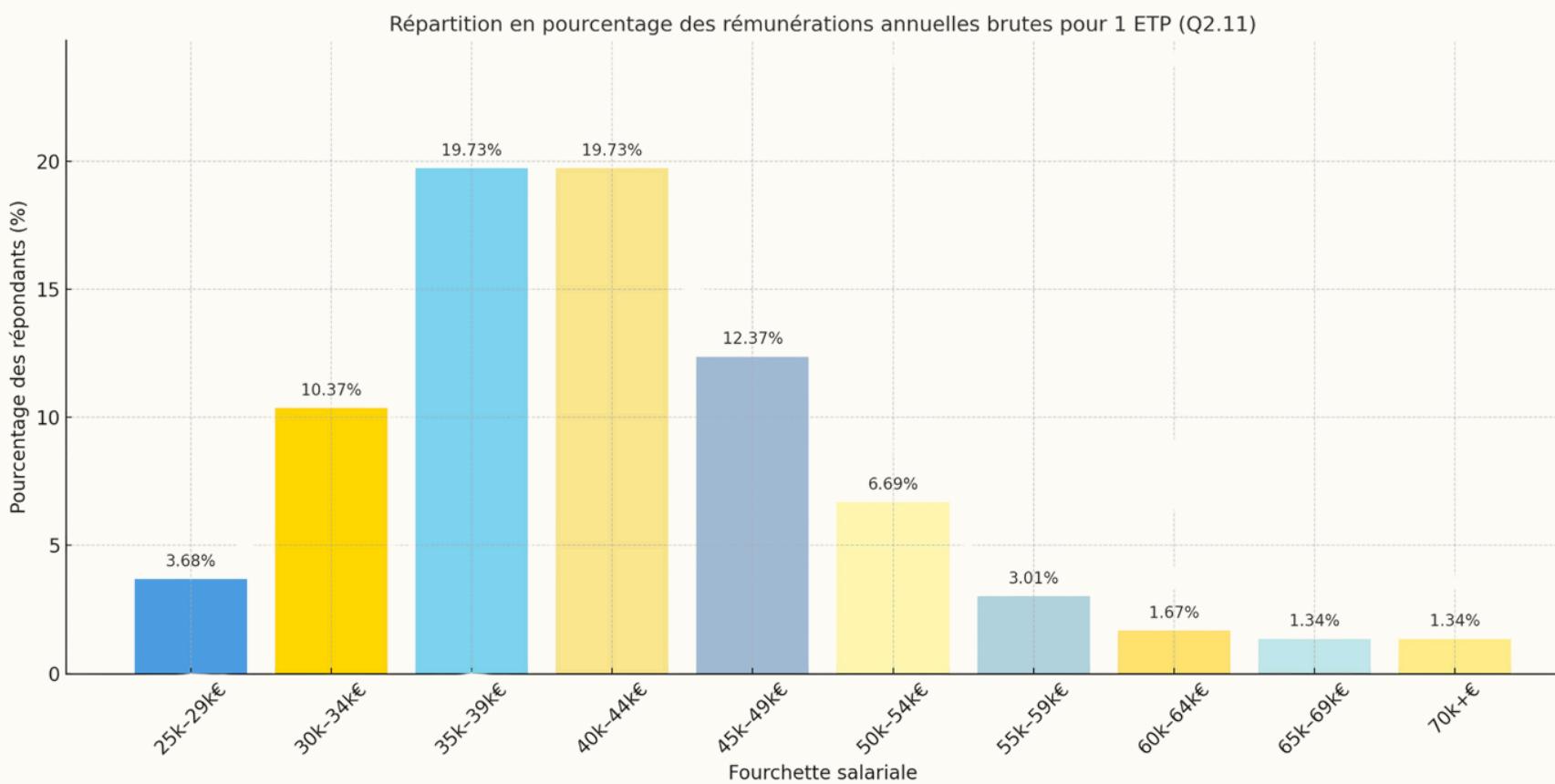
Rémunération annuelle brute (temps plein)

Majorité entre 35 000€ et 44 000€ bruts annuels (près de 40%).

Environ 20% déclarent d'autres cas (temps partiels, non-salariés, refus de réponse).

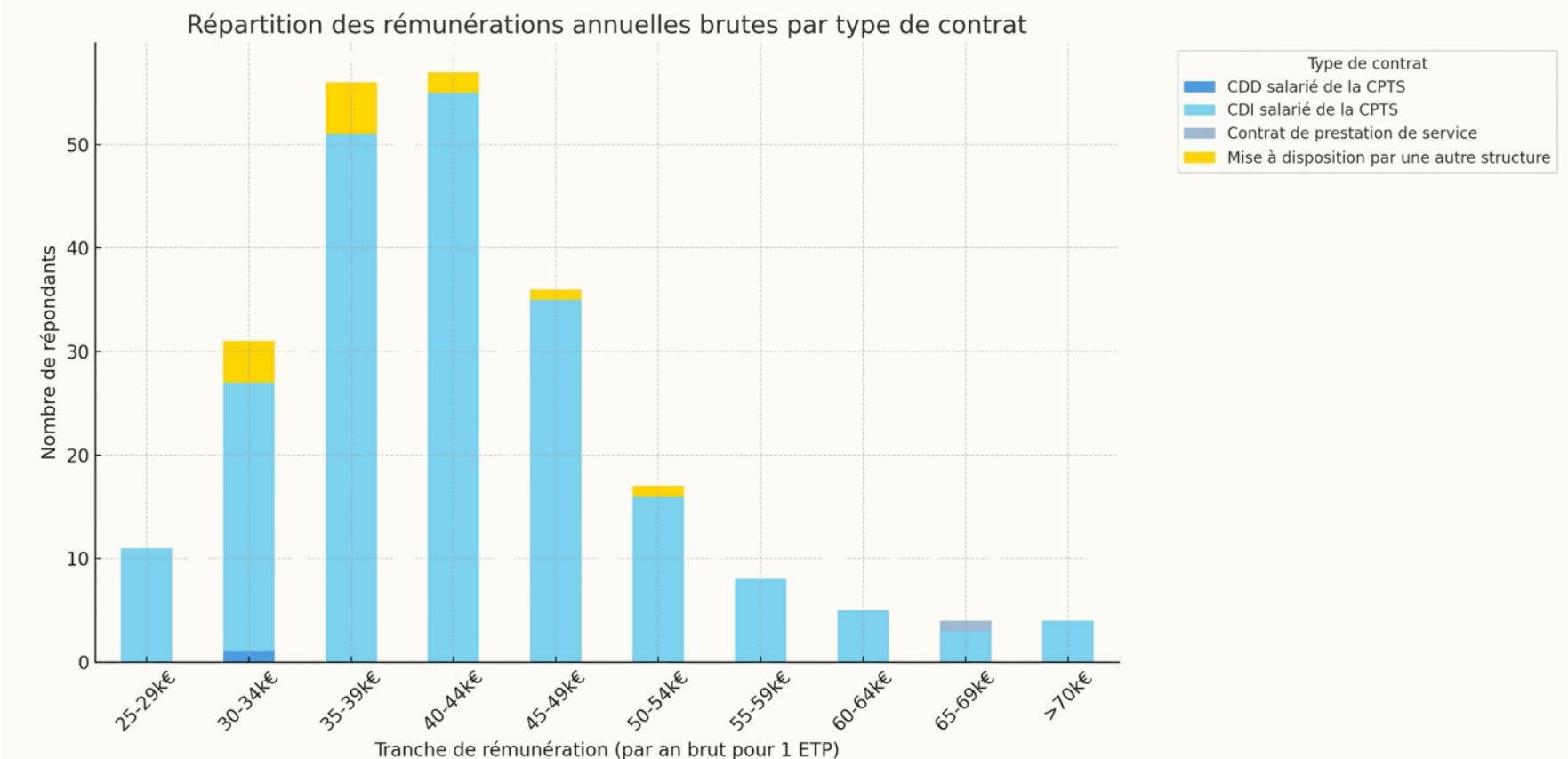
- Moyenne : 42 259€
- Médiane : 42 000€

La rémunération est variable et doit prendre en compte plusieurs facteurs :
niveau de diplôme, ancienneté, expérience...



Rémunération selon le type de contrat

- Le CDI salarié de la CPTS est de loin le contrat dominant avec une large majorité dans les tranches de rémunération entre 35 000€ et 49 000€ bruts par an pour un ETP.
- Les rémunérations supérieures à 60 000€ sont rares, même en CDI.
- Les autres types de contrat (CDD, prestation, mise à disposition) sont marginaux et globalement moins bien rémunérés.



3. Organisation de la coordination

Montant annuel pour les non-salariés

Les montants annuels facturés à la CPTS par des coordinateurs en prestation de service (29 répondants) : moyenne : 44 799€, médiane : 40 000€, minimum : 1 800€, maximum : 115 920€.

Cela montre une forte disparité avec une majorité de facturations autour de 40 000€ mais quelques cas très élevés tirent la moyenne vers le haut.

Revalorisation salariale

43,8% espèrent une revalorisation prochaine, tandis que 56,2% ne l'envisagent pas pour le moment.

Partage de la fonction de coordination

54% n'ont pas de co-responsable dans la coordination.
46% travaillent en binôme ou au sein d'une équipe.

Détail des autres ressources salariées

Elles sont principalement :

- Assistants administratifs
- Chargés de mission
- Autres coordinateurs
- Infirmiers coordonnateurs

Accès à la formation

54,5% ont accès à des formations.

24% déclarent ne pas y avoir accès et une partie est en cours ou à venir.

Type de formation

Formation PACTE : 61,9%, très dominante (130 sur 210 réponses).

Autres formations : DU, formations management, Espace Sentein, CNAM...

Niveau de reconnaissance des formations

Majoritairement des certificats (36%) ou aucune reconnaissance formelle (18%).
Seuls 12,5% aboutissent à un diplôme universitaire.

4. Équipe salariée

Taille de l'équipe salariée

La majorité des équipes **comptent entre 2 et 3 salariés** (54,7%).
23% sont seuls et seulement 6,6% ont 6 membres ou plus.

Nombre d'ETP

58,5% des équipes salariées totalisent entre 1 et 2 ETP. Ces chiffres recoupent ceux de la Grande Enquête volet 1 qui présentaient une moyenne de 1,9 ETP par CPTS. Les équipes dépassant 3 ETP sont moins importantes (moins de 15%).

Postes occupés

Coordinateurs ou directeurs pour 38,85% des postes suivi des assistants administratifs (19,3%) et chargés de mission (17,4%).

On note la montée en puissance de profils en communication (9,41%) et parcours (7,67%).

Nature des contrats de l'équipe salariée

Le CDI est largement dominant pour tous les postes (ex : 83,95% pour les coordinateurs/directeurs, 31,7% pour les chargés de mission, 34,9% pour les assistants administratifs)

L'autoentrepreneuriat reste présent pour les missions spécifiques (3 à 6%).

Mutualisation des ressources RH avec d'autres structures

8% des CPTS mutualisent leurs ressources humaines.
92% fonctionnent de façon autonome, sans mutualisation RH avec d'autres structures.

Postes mutualisés

Lorsque mutualisation il y a, elle concerne principalement :

- Coordinateurs/Directeurs (31%) ;
- Assistants administratifs (22%) ;
- Chargés de communication (19%) et de mission (6%).

Structures partenaires dans la mutualisation

Parmi les structures mutualisées :

- 50% concernent une autre CPTS ;
- 9% une MSP, 5% un DAC ou une URPS, et 32% d'autres structures (centre hospitalier, GCS...).

Il existe donc une diversité d'acteurs partenaires mais l'effet interCPTS est notable.

Analyse questionnaire Coordinateur/directeur

Juillet 2025

Recours à des ressources extérieures pour les fonctions supports

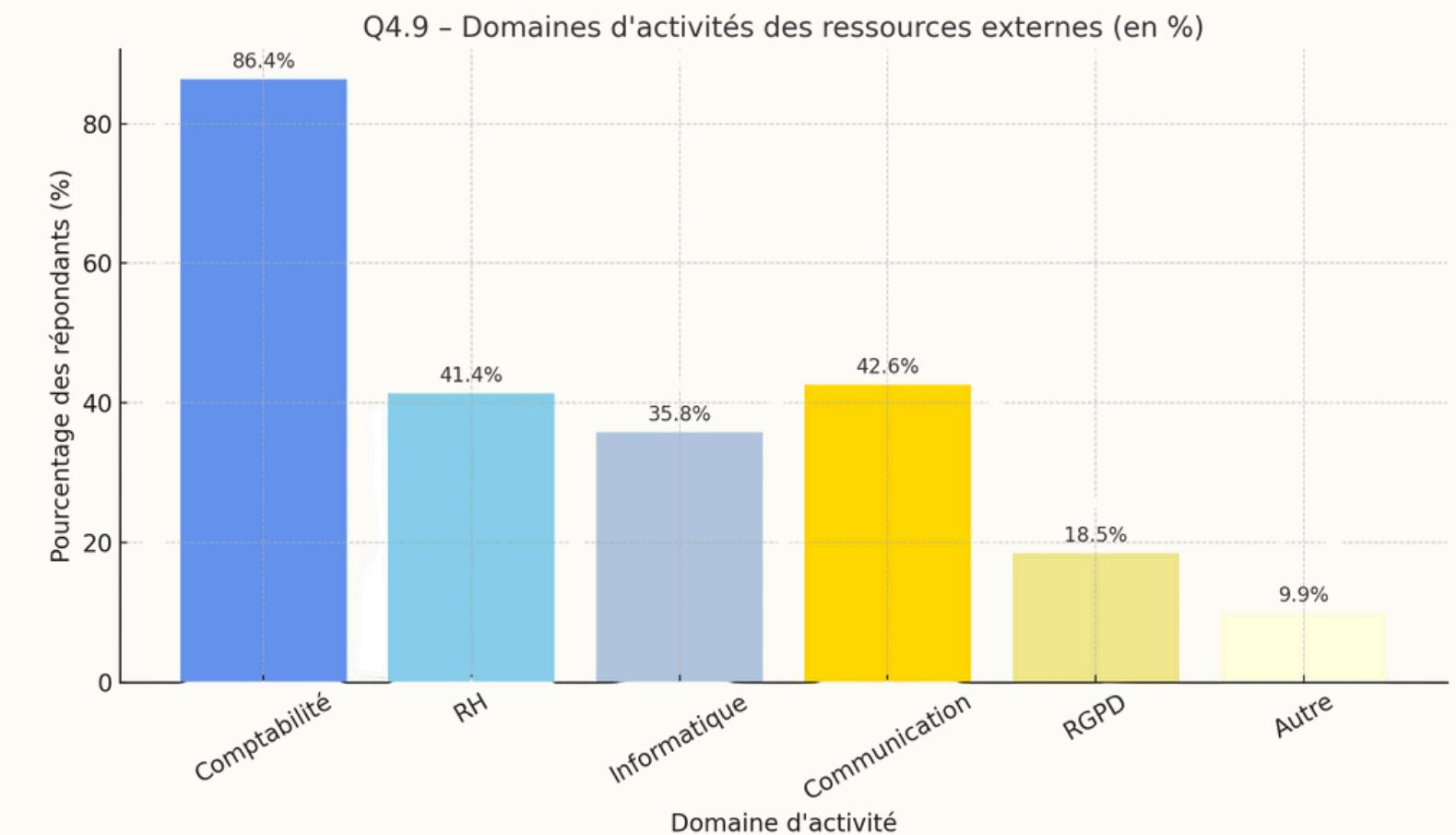
56% des CPTS externalisent certaines fonctions supports, souvent par manque de personnel ou de compétences internes.

Domaines externalisés

Les fonctions les plus souvent externalisées sont :

- Comptabilité (37%)
- Communication (18%)
- Ressources humaines (18%)
- Informatique (15%)
- RGPD (8%)

D'autres fonctions citées : juridique, téléscrétariat, santé publique, ou accompagnement à la structuration



5. Gouvernance et qualité de vie au travail (QVT)

Qualité de vie au travail

Moyenne de satisfaction : 7,4/10.

Indicateur globalement positif mais contrasté, en lien avec la charge de travail, la reconnaissance et la gouvernance.

Facteurs dégradants

Principaux freins identifiés :

- Charge de travail (stress, pression) (26,89%)
- Manque de reconnaissance (6,2%)
- Solitude (7,6%), communication défaillante (7,5%).

Difficultés rencontrées dans le poste

Les coordinateurs citent en priorité :

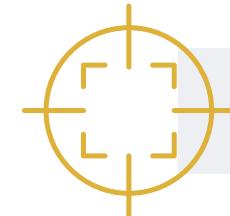
- La charge de travail élevée, liée à la polyvalence du poste
- Le manque de reconnaissance ou de clarté dans les missions
- Les réunions en soirée, fréquentes et peu compensées
- La solitude dans le poste, notamment en l'absence d'équipe.

Qu'est-ce qui dans votre poste actuel, vous assure une bonne QVT ?

Les coordinateurs identifient plusieurs leviers majeurs de qualité de vie au travail, parmi lesquels :

- **L'autonomie dans l'organisation du travail** est le facteur le plus cité. Elle permet de gérer son emploi du temps, ses priorités et d'adapter sa charge
- **Une gouvernance bienveillante et à l'écoute**, qui fait confiance et reconnaît les compétences, favorise un bon climat
- **L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle**, souvent rendu possible par des horaires souples ou le télétravail, est très apprécié
- **La dynamique de l'équipe et la bonne ambiance au travail** jouent également un rôle important
- **La clarté des missions et la possibilité de formation** sont perçues comme des marqueurs de confort et de professionnalisation.

Les commentaires libres renforcent cette vision : les coordinateurs évoquent le sens de leur mission, la stimulation intellectuelle, la confiance accordée, et un cadre agréable.



Analyse croisée de la note de la QVT avec différents facteurs

Types de contrat

- CDI salarié de la CPTS (très majoritaire) : moyenne QVT entre 7 et 8
- CDD : moyenne variable selon l'ancienneté (4 à 8)
- Groupements d'employeurs / autres : moyenne QVT souvent > 7

💡 Le CDI semble offrir une meilleure stabilité perçue, associée à une meilleure QVT.

Ancienneté sur le poste

- Moins de 6 mois → QVT souvent élevée (enthousiasme de début)
- Entre 1 et 3 ans → QVT plus variable (certaines baisses constatées)
- Plus de 4 ans → QVT plus stable et plutôt élevée

💡 La QVT semble être plus variable entre 1 et 3 ans avant de se stabiliser si la personne reste en poste.

Âge

- Les plus jeunes (18–25 ans) → QVT plutôt bonne
- 36–45 ans → QVT variable (4 à 8), souvent impactée par la charge de travail
- Plus de 55 ans → Peu de répondants, mais QVT parfois plus basse

💡 L'âge influe légèrement : la tranche 36–45 semble plus exposée à la pression.

Taille de la CPTS

- Taille 1 → QVT notes de 3 à 10, moyenne à 7,4
- Taille 2 → QVT notes de 3 à 10 moyenne à 7,42
- Taille 3 → QVT notes de 1 à 10 moyenne à 7,39
- Taille 4 – moins de 100 adhérents → QVT notes 8 moyenne à 8
- Taille 4 – plus de 100 adhérents → QVT notes de 4 à 10 moyenne à 7,26

💡 On constate une grande variabilité pour les tailles 1 à 3, alors que la taille 4 (<100 adhérents) affiche une QVT très homogène (8/10).

Région

- Très variable, sans tendance forte détectable à ce stade.
- Certaines régions comme Bretagne, Grand Est, Occitanie montrent de meilleurs scores.

Travail seul versus en équipe :

- Seul : QVT plus inégale (entre 5 et 8)
- En équipe : QVT souvent plus élevée (7–10)

💡 Le travail en équipe est clairement un facteur associé à une meilleure QVT.

Relation avec les partenaires

Près de 6 coordinateurs sur 10 estiment que leurs relations avec les partenaires améliorent leur bien-être.

Un quart (24%) vivent ces relations plutôt négativement, potentiellement comme une source de tension ou de surcharge.

17% sont partagés, signe que la qualité de ces relations varie fortement selon les contextes.

Droit à la déconnexion

76,06% considèrent leur droit à la déconnexion respecté. Cette majorité montre néanmoins que le droit à la déconnexion n'est pas effectif partout.

Locaux professionnels et télétravail

85,21% disposent de locaux professionnels.

Plus de 75% des coordinateurs télétravaillent au moins un jour par semaine, mais seulement 11% sont en télétravail à temps complet. **Le mode hybride (1 à 2 jours/semaine) est le plus fréquent.**

Le télétravail est très bien perçu par la grande majorité des coordinateurs (92 %), qui y voient une amélioration de leur équilibre de vie. Les cas de mal-être sont rares et liés principalement à la solitude ou à la difficulté à s'organiser chez soi.

Réunions en soirée

67% des coordinateurs participent à des réunions le soir.

Degré d'acceptation des réunions en soirée

Les réponses varient fortement :

- Certains estiment cela normal, lié aux disponibilités des libéraux.
- D'autres le vivent comme une contrainte subie, avec un manque de reconnaissance ou de compensation.

Fréquence des heures travaillées en soirée

53,2% trouvent leur volume d'heures du soir « correct ».

39% estiment en faire « trop » ou « très nombreuses », signe de surcharge ressentie.

Nombre moyen de soirées travaillées par mois

Moyenne : 7,2 soirées par mois.

Certains montent jusqu'à 20 ou plus, ce qui questionne le respect de l'équilibre vie professionnelle et personnelle

Évaluation de la charge de travail

Note moyenne : 8/10, ce qui est élevé.

De nombreux coordinateurs expriment une pression constante souvent liée au manque de moyens humains.

Analyse questionnaire Coordinateur/directeur

Juillet 2025

Niveau de stress ressenti

80,6% des répondants se disent stressés de manière ponctuelle ou permanente :
50,7% ponctuellement (pics d'activité),
30% en stress permanent (dont 5% important).
Seuls 14% se disent non stressés, ce qui montre une forte tension dans ces fonctions.

Relations avec la gouvernance

88,7% des répondants jugent leurs relations avec la gouvernance bonnes à excellentes: excellentes : 31,7%, très bonnes : 34,5%, bonnes : 22,5%
Seule une minorité (1%) considère ces relations comme mauvaises ou très mauvaises.

Cela montre un climat de confiance globalement positif mais qui peut masquer des zones de tension locales.

Ce qui améliorerait la QVT

Les leviers les plus cités par les coordinateurs sont :

- Embauche ou externalisation pour alléger la charge (22,5%)
- Davantage d'engagement de la gouvernance (20,6%)
- Réduction du nombre de réunions en soirée (16,4%)
- Autres attentes : meilleure reconnaissance, télétravail, accès à la formation, locaux adaptés, droit à la déconnexion.

Accompagnement formalisé par la gouvernance

Il ressort que les dispositifs de suivi (entretien annuel, points réguliers, supervision...) sont très variables d'une CPTS à l'autre. Un manque de formalisation est souvent pointé par les répondants, avec peu de référents identifiés ou de cadre structuré d'évaluation et de soutien.

Souhaits d'évolution dans le poste

Les coordinateurs expriment **plusieurs attentes** :

- Élargissement du champ de responsabilités, notamment sur la stratégie territoriale, la gestion d'équipe, ou la conception de projets structurants
- Reconnaissance statutaire et salariale renforcée
- Moins de temps sur l'opérationnel, plus sur la coordination stratégique
- Temps de travail réaligné pour correspondre aux missions réellement exercées.

Reconnaissance de la fonction coordination

De nombreuses remarques suggèrent un **manque de reconnaissance institutionnelle** lié à :

- l'ambiguïté du statut professionnel (non reconnu dans les nomenclatures classiques)
- une absence de convention dédiée
- des missions nombreuses mais peu visibles ou valorisées.

Certains coordinateurs plaident pour l'intégration d'une grille salariale spécifique voire la création d'un métier reconnu officiellement (filière coordination territoriale de santé).

Synthèse rapport

Profil des coordinateurs CPTS

Les coordinateurs sont qualifiés, issus du secteur de la santé (profession de santé ou cursus santé publique) pour la majorité et souvent expérimentés. Le titre "coordinateur" domine (plus de 70%), avec une transition possible vers des fonctions de direction.

Contrats et conditions d'emploi

Le CDI est largement majoritaire et 60,5% des répondants ont une convention collective (CCN des cabinets médicaux majoritaire).

Revendication forte d'une convention collective dédiée aux spécificités des CPTS.

Salaires moyens entre 35 000 et 45 000€ avec une moyenne à 42 259€ bruts annuels en temps plein, revalorisation souhaitée par 44% des répondants.

Organisation et formation

L'organisation repose souvent sur de petites équipes avec des fonctions partagées entre plusieurs salariés.

Accès encore inégal à la formation, même si la formation PACTE est très suivie.

Gouvernance et QVT

Une bonne QVT repose sur l'autonomie, la confiance, la reconnaissance, le sens du travail et un équilibre personnel préservé.

Les éléments matériels sont importants, mais le relationnel et la confiance apparaissent comme les fondements principaux du bien-être au travail dans les CPTS. Le travail en équipe constitue un levier majeur de bien-être professionnel : les coordinateurs en équipe rapportent une QVT significativement plus élevée, confirmant l'importance du collectif dans ces fonctions souvent exigeantes.

Attentes prioritaires

- Alléger les charges administratives en recrutant et/ou en externalisant davantage certaines missions.
- Clarifier les missions et les rôles dans les équipes notamment en matière de management d'équipe ou de pilotage stratégique.
- Mieux reconnaître la fonction de coordination, tant en termes statutaires que financiers.
- Créer une convention spécifique aux CPTS pour sécuriser et harmoniser les pratiques RH.

Conclusion

L'enquête menée auprès des coordinateurs de CPTS met en lumière une fonction stratégique, exigeante et en pleine structuration. Les coordinateurs/directeurs jouent un rôle essentiel dans la dynamique territoriale de santé, en assurant la coordination et l'animation du réseau des acteurs (professionnels de santé et partenaires), la mise en œuvre des missions, et la structuration de l'offre de soins à l'échelle locale.

Le profil type du coordinateur/directeur est celui d'un professionnel expérimenté souvent issu du secteur de la santé, disposant de compétences variées en gestion de projet, animation de réseau, communication et stratégie territoriale. Ces professionnels investis font preuve d'une forte adaptabilité, mais sont confrontés à des conditions de travail parfois mal définies et encadrées et par conséquent, détériorées.

Parmi les **points positifs** relevés, on note :

- L'autonomie, la confiance de la gouvernance, et le sens donné à la mission
- Des relations partenariales globalement satisfaisantes
- Une organisation du travail souple, avec un accès courant au télétravail.

Mais plusieurs **freins structurels** demeurent :

- Une charge de travail élevée (note moyenne de 8/10)
- Un stress généralisé (80% des coordinateurs)
- Des réunions en soirée fréquentes, peu compensées
- Un cadre juridique et RH hétérogène, sans reconnaissance formelle du métier.

Perspectives

Pour pérenniser et professionnaliser la fonction de coordination et de direction en CPTS, plusieurs axes de transformation sont à envisager :

Reconnaissance statutaire et salariale

- Élaboration d'une convention collective dédiée aux CPTS ou a minima et dans un premier temps, d'accords types permettant un premier niveau d'homogénéisation ;
- Création d'un référentiel métier national (compétences, missions, niveau de responsabilité, rémunération).

Renforcement des équipes

- Recrutement d'assistants, chargés de mission ou binômes, pour limiter la surcharge.
- Mutualisation possible avec d'autres structures du territoire.

Encadrement RH structuré

- Mise en place d'un accompagnement régulier (supervision, entretiens annuels, référents hiérarchiques clairs).
- Clarification des rôles entre gouvernance et coordination.

Amélioration de la qualité de vie au travail

- Réduction des réunions en soirée, droit à la déconnexion, adaptation des horaires.
- Meilleure valorisation du télétravail, en maintenant le lien d'équipe.

Développement de l'offre de formation

- Accès généralisé à des formations qualifiantes, lisibles et reconnues.
- Adaptation/création des formations aux nouvelles missions des coordinateurs/directeurs

En conclusion, cette étude révèle une profession engagée, compétente et motivée. Néanmoins, l'autre facette de l'engagement, associée à des conditions d'exercice parfois mal définies et difficiles est aussi l'épuisement. Pour accompagner le développement des CPTS et afin de garantir la qualité, la continuité et l'efficacité des actions de coordination territoriale de santé, il est indispensable de structurer durablement le métier de coordinateur, d'améliorer et homogénéiser les conditions de travail.