



BESOINS EN FORMATION POUR LES MAISONS MÉDICALES EN 2014-2015

Uné étude menée par la cellule recherche et développement
de l'asbl FE.BI pour le Fonds social



CE FONDS EST
COORDONNÉ PAR



COLOFON

Ce rapport de recherche est publié par le Fonds social des établissements et services de santé et l'asbl FE.BI.

Rédacteurs en chef

Kristof Dhoore
Kristof.dhoore@fe-bi.org

Laurence Marzucco
Laurence.Marzucco@fe-bi.org

Comité de rédaction

Kristof Dhoore, Laurence Marzucco, Gaëlle Troukens et Patricia Vermaut, en collaboration avec les membres du comité de gestion du Fonds.

Editeur responsable

Gaëlle Troukens
asbl FE.BI
13-15 Square Saintelette
1000 Bruxelles
gaelle.troukens@fe-bi.org

Layout

www.beelzePub.com

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCTION | 2 |
| 1.1 CADRE ET ORIGINE DE L'ETUDE | 2 |
| 1.2 OBJECTIFS DE L'ETUDE..... | 2 |
| 1.3 DEFINITION DES GROUPES À RISQUE (GAR) | 3 |
| 2. METHODOLOGIE | 4 |
| 2.1 ENTRETIENS EXPLORATOIRES..... | 4 |
| 2.2 FOCUS-GROUPES | 4 |
| 3. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS POUR LES MAISONS MEDICALES | 8 |
| 3.1 PRÉSENTATION DU SOUS-SECTEUR..... | 8 |
| 3.2 RÉSULTATS..... | 10 |
| A. Sous-secteur francophone | 10 |
| <i>Besoins prioritaires de formation</i> | 10 |
| <i>Besoins spécifiques à chaque catégorie de fonction</i> | 11 |
| <i>Contenus de formation</i> | 13 |
| <i>Formules de formation</i> | 15 |
| <i>Projets d'accompagnement</i> | 15 |
| <i>Demandeurs d'emploi</i> | 15 |
| <i>Jeunes en alternance</i> | 16 |
| B. Sous-secteur néerlandophone | 16 |
| <i>Besoins prioritaires de formation</i> | 16 |
| <i>Besoins spécifiques à chaque catégorie de fonction</i> | 18 |
| <i>Contenus de formation</i> | 20 |
| <i>Formules de formation</i> | 24 |
| <i>Projets d'accompagnement</i> | 25 |
| <i>Demandeurs d'emploi</i> | 25 |
| 4. CONCLUSION | 27 |
| 5. ANNEXES | 28 |

1. INTRODUCTION

1.1 CADRE ET ORIGINE DE L'ETUDE

Le Fonds Social des Établissements et Services de Santé (ci-après FS ESS) souhaite promouvoir et soutenir la formation des travailleurs du secteur avec une attention particulière pour les personnes faisant partie des 'groupes à risque' (voir définition point 1.3). À la demande de son Comité de Gestion, le service Recherche et Développement de l'ASBL FE.BI a mené en 2014 une étude relative à l'évaluation des besoins en formation pour le secteur ESS, et plus précisément pour les sous-secteurs suivants :

- Les services de sang de la Croix Rouge de Belgique (CRB) (sous-secteur 330.01.55)
- Les Maisons Médicales (MM) (sous-secteur 330.01.53 et 54)
- Les Initiatives d'Habitations Protégées (IHP) (sous-secteur 330.01.51 et 52)
- Les services de santé Bicommunautaires (BICO) (sous-secteur 330.02)
- Les Services Externes de Prévention et Protection au Travail (SEPPT) (sous-secteur 330.04)
- Les polycliniques (sous-secteur 330.04)

Remarque : le sous-secteur des polycliniques n'a pas été intégré à l'étude pour deux raisons principales. D'une part, nous avons rencontré des difficultés pour identifier l'ensemble des polycliniques et d'autre part, parmi les polycliniques identifiées, aucune n'a répondu à notre invitation pour participer à l'étude.

1.2 OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'étude avait pour objectif l'identification des besoins en formation des travailleurs des institutions, plus particulièrement des travailleurs faisant partie des groupes à risque. Ces besoins ont probablement peu évolué depuis la dernière étude de besoins réalisée en 2009. S'il est important de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse afin de s'assurer que l'offre du FS ESS répond toujours aux besoins du terrain, l'étude a également été utilisée comme levier pour atteindre d'autres objectifs, à savoir :

- Mieux définir le contenu des thèmes prioritaires de formation
- Lancer une dynamique de réflexion concernant les besoins en formation au sein des institutions
- Mieux faire connaître le FS ESS et augmenter la participation des travailleurs aux actions du FS ESS
- Sensibiliser les institutions et les travailleurs à la formation et à l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle

1.3 DEFINITION DES GROUPES À RISQUE (GAR)

Le Comité de Gestion du FS ESS donne priorité aux groupes à risque à travers ses actions. Selon la CP 330, ce sont les CCT du 20 avril 2009 et du 9 décembre 2013 qui définissent les groupes à risque (*voir annexe 1*). Il s'agit des catégories suivantes :

- Le chômeur de longue durée (douze mois ou plus)
- Le chômeur à qualification réduite (demandeur d'emploi de plus de 18 ans qui n'est pas titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou universitaire)
- Le demandeur d'emploi handicapé
- Le demandeur d'emploi de moins de 18 ans encore soumis à l'obligation scolaire et qui ne poursuit plus l'enseignement secondaire en plein exercice
- La personne qui réintègre le marché de l'emploi
- Le bénéficiaire du Revenu d'Intégration Sociale (RIS)
- Le travailleur peu qualifié (travailleur de plus de 18 ans qui n'est pas titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou universitaire)
- Le travailleur touché par un licenciement collectif ou un plan de restructuration
- Le travailleur pour lequel le Fonds de Sécurité d'Existence compétent a défini des mesures spécifiques
- Le travailleur âgé d'au moins 50 ans qui travaille dans le secteur
- le travailleur âgé d'au moins 40 ans qui travaille dans le secteur et qui est menacé par un licenciement
- la personne inoccupée et la personne qui travaille depuis moins d'un an et qui était inoccupée au moment de son entrée en service
- la personne avec une aptitude au travail réduite
- le jeune qui n'a pas encore 26 ans et qui suit une formation, soit dans un système de formation en alternance, soit dans le cadre d'une formation professionnelle individuelle en entreprise, soit dans le cadre d'un stage de transition

2. METHODOLOGIE

Cette étude a été réalisée en deux phases. Tout d'abord, nous avons réalisé des **entretiens exploratoires auprès d'experts** de chaque sous-secteur afin d'établir un premier contact avec le public et d'évaluer, de manière exploratoire, les besoins en formations des travailleurs. Ensuite, nous avons organisé et animé plusieurs **groupes de discussion** (focus-groupes) néerlandophones et francophones, avec différents représentants des travailleurs et/ou des employeurs de chaque sous-secteur, afin d'identifier plus précisément les besoins en formation des travailleurs issus des sous-secteurs concernés.

2.1 ENTRETIENS EXPLORATOIRES

Cette première phase visait à recueillir une série d'informations clés auprès de personnes ressources des sous-secteurs. Il s'agissait de se faire une idée correcte de la situation en termes d'activité et d'emploi (présentation du sous-secteur, structure, nombre de services et de travailleurs, nombre de fédérations, fonctions, pouvoir de tutelle, législation, activités, missions, public, normes de personnel). Il s'agissait aussi d'identifier les obligations en matière de formations, les enjeux, les politiques et pratiques de formation, et enfin de cibler les besoins en formation.

2.2 FOCUS-GROUPES

Guide d'animation

Un guide d'animation (*consultable en annexe 2*) a été réalisé afin de suivre un cadre identique pour chaque focus-groupe. Les différents thèmes abordés lors des focus-groupes étaient basés sur les fiches et tableaux que nous avons préalablement développés pour guider la discussion.

Plus précisément,

Fiche 1 : besoins généraux en formation.

Cette fiche avait pour objectif d'obtenir un aperçu général des besoins en formation des participants au sein de leur établissement et/ou service. Il était demandé aux participants d'exprimer cinq besoins au maximum selon un ordre prioritaire - le premier besoin exprimé étant le plus important.

Nous avons coté les besoins exprimés par les participants selon le système de cotation suivant : cinq points ont été accordés au premier besoin exprimé, quatre points au second besoin exprimé, trois points au troisième besoin exprimé, deux points au quatrième besoin exprimé, et enfin un point au dernier besoin exprimé.

Tableau 1 : besoins en formation spécifiques à chaque catégorie de fonction.

Ce tableau avait pour objectif d'identifier les besoins en formation pour différentes fonctions existant au sein de chaque sous-secteur (par exemple : besoins en formation pour le personnel technique). Il était demandé aux participants d'indiquer les thèmes de formation de l'offre du FS ESS pour lesquels l'ensemble du personnel ou eux-mêmes ressentaient un besoin. Ils avaient également la possibilité de suggérer de nouvelles thématiques de formation non présentes mais néanmoins nécessaires à une bonne pratique de leur fonction. Enfin, les participants pouvaient ajouter d'autres fonctions et préciser les besoins en formation qui leur semblait pertinents pour ces fonctions.

Fiche 2 : contenu des formations.

Cette fiche donnait un aperçu des thèmes de formation de l'offre du FS ESS. Elle donnait la possibilité aux participants d'exprimer un feedback sur le contenu de l'offre calendrier du FS ESS et de proposer une interprétation et un contenu pour les thèmes prioritaires de formation de l'offre subsidie ainsi que pour les nouveaux thèmes de formation exprimés.

Fiche 3 : formules de formation proposées par le FS ESS.

Cette fiche présentait les différentes actions possibles du FS ESS selon le schéma suivant :

- **Offre calendrier** : le FS ESS organise des formations sur base des besoins constatés dans le secteur. Il recherche des opérateurs et établit un calendrier avec les dates et les lieux de formation. Ces formations sont communiquées aux institutions via un calendrier.
- **Soutenir financièrement un projet de formation mené directement par l'institution** : le FS ESS subsidie des formations organisées par les institutions, lorsqu'elles n'entrent pas dans les projets proposés par le FS ESS.

Il était demandé aux participants de préciser quelle(s) formule(s) de formation ils préféreraient pour chaque thème de formation. Les participants avaient également la possibilité de suggérer de nouveaux thèmes de formation et d'y relier la formule de formation souhaitée. Il était enfin possible pour les participants de préciser pour quels thèmes de formation ils estimaient que l'intervention du FS ESS n'était pas nécessaire.

Fiche 4 : projets d'accompagnement.

L'objectif de cette fiche était d'identifier le(s) type(s) d'accompagnement pour le(s)quel(s) les participants estimaient qu'il existait un besoin au sein de l'institution ou de l'équipe. Les participants avaient la possibilité de classer, par ordre de préférence, les quatre types d'accompagnement proposés et financés par le Fonds :

- *Accompagnement d'équipe/supervision* : l'accompagnement professionnel est mis en place afin d'optimiser le fonctionnement d'une équipe, de solutionner les pratiques des employées et d'arriver à de nouvelles méthodes de travail (accompagnement d'équipe).
- *Intervision* : l'accompagnement professionnel vise à faciliter les échanges sur les connaissances et les expériences entre travailleurs (éventuellement de différentes institutions) ayant la même fonction, pour ainsi réinterroger les pratiques professionnelles et tenter d'en impulser de nouvelles. Les participants traitent des problèmes rencontrés sur le lieu du travail comme le contenu du métier, les questions techniques, mais aussi les problèmes liés au fonctionnement personnel.
- *Réalisation d'un plan de formation* : L'accompagnement professionnel est mis en place afin d'aider l'institution à élaborer un plan de formation. L'accompagnateur peut éventuellement utiliser le plan de formation pluriannuel et concerté.
- *Bien-être au travail* : Il s'agit d'accompagner l'institution pour l'aider à mettre en place une action spécifique dans le cadre de la politique du bien-être au travail. Cette activité fera partie du plan de prévention de l'employeur, dans un ou plusieurs des sept domaines prévus par la loi, et détaillés dans la boîte à outils pour le bien-être au travail (cf. l'outil Bobet).

La fiche 5 : demandeurs d'emploi.

Cette fiche avait pour objectif d'évaluer si le FS ESS doit développer une offre de formation spécifique pour cette catégorie professionnelle faisant partie des groupes à risque (en vue de soutenir ces personnes et les intégrer dans le secteur en question).

Afin de déterminer si une offre de formation spécifique devait être développée pour cette catégorie de personnes, trois questions précises étaient posées:

- Pour quelle(s) fonction(s) votre secteur rencontre-t-il des problèmes de recrutement ?
- Pour quelle(s) fonction(s) le Fonds Social peut-il entreprendre des actions de formation afin d'insérer les demandeurs d'emploi dans le secteur ?
- Avec quelles actions de formation, le Fonds Social peut-il soutenir des demandeurs d'emploi ?

Au-delà de ces fiches et tableaux, d'autres thèmes relatifs à l'emploi et au recrutement au sein du secteur ESS ont également été abordés lors des focus-groupes :

- Les jeunes travailleurs (moins de 26 ans)
- Les travailleurs âgés (plus de 50 ans)
- Les jeunes en alternance.

Nous avons demandé aux participants de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que votre institution a déjà engagé un jeune dans le cadre d'une « formation en alternance » mi-temps école / mi-temps de travail ?
- Si oui, le soutien du Fonds est-il adapté et suffisant ?
- Est-ce que d'autres actions du Fonds sont nécessaires ?

Composition des focus-groupes

Les focus-groupes ont été réalisés avec les représentants des employeurs et des travailleurs de chaque sous-secteur. Un focus-groupe francophone et un focus-groupe néerlandophone étaient généralement organisés pour chaque sous-secteur, excepté pour les Services Bicommunautaires où un seul focus-groupe bilingue a eu lieu. Pour les Services Externes pour la Prévention et la Protection au Travail, un groupe bilingue pour les travailleurs et un autre groupe bilingue pour les employeurs ont été réalisés. Pour les Initiatives d'Habitations Protégées francophones, deux focus-groupes ont été réalisés en fonction de l'affiliation des établissements aux Fédérations. Chaque focus-groupe était composé de maximum quinze participants.

Le tableau ci-dessous présente plusieurs informations concernant les focus-groupes organisés dans les différents sous-secteurs.

| FOCUS-GROUPE | SECTEUR | COMPOSITION | NOMBRE DE PARTICIPANTS |
|--------------|---------------------------|--|------------------------|
| 1 | CR (FR) | Représentants des travailleurs et employeurs | 7 |
| 2 | CR (NL) | Représentants des travailleurs | 8 |
| 3 | MM (FR) | Représentants des travailleurs et employeurs | 10 |
| 4 | MM (NL) | Représentants des travailleurs et employeurs | 8 |
| 5 | IHP (FR) – groupe 1 | Représentants des employeurs | 7 |
| 6 | IHP (FR) – groupe 2 | Représentants des employeurs | 8 |
| 7 | IHP (NL) | Représentants des employeurs | 10 |
| 8 | BICO (NL + FR) | Représentants des travailleurs et employeurs | 13 |
| 9 | SEPP (NL + FR) - groupe 1 | Représentants des employeurs | 5 |
| 10 | SEPP (NL + FR) - groupe 2 | Représentants des travailleurs | 2 |

3. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS POUR LES MAISONS MEDICALES

3.1 PRÉSENTATION DU SOUS-SECTEUR

Pouvoir de tutelle :

Au niveau fédéral, le financement le plus important est le financement forfaitaire via l'INAMI. En Wallonie, il existe un agrément qui permet aux maisons médicales (MM) de bénéficier d'un financement complémentaire. À Bruxelles, le terme est protégé et n'est donc accordé qu'aux MM agréées. Dans la même logique qu'en Wallonie, l'agrément donne droit au financement. Du côté flamand, il n'y a pas d'agrément fixé par décret.

Missions et activités :

Offrir, en première ligne, des soins de santé abordables à travers différentes disciplines (médecins généralistes, assistants sociaux, kinésithérapeutes, infirmiers, psychologues, promoteurs de la santé, etc.).

Principaux textes réglementaires :

La réglementation de l'INAMI relative au système de paiement forfaitaire (la loi du 14 juillet 1994) et les décrets régionaux (2009).

Normes du personnel :

Peu ou pas de normes du personnel au sein de ce secteur. Pour le financement forfaitaire, la MM doit au minimum disposer d'infirmiers, médecins généralistes et kinésithérapeutes. En Région Bruxelloise, la COCOF finance un temps pleins accueil et un mi-temps santé communautaire. En Région wallonne, on prévoit aussi un financement pour la fonction d'accueil. En Flandre, la MM doit disposer d'un assistant social pour avoir droit au financement par VIPA des bâtiments et l'infrastructure.

Public :

Ouvert à tout le monde.

Caractéristiques du personnel :

- 137 employeurs : 34 du côté flamand, 103 du côté francophone.
- Les bénévoles travaillent principalement à l'accueil
- Tendance à la salarisation mais le nombre d'indépendants reste tout de même conséquent (c'est le cas pour les médecins et les kinésithérapeutes par exemple)

Fonctions :

Les fonctions les plus représentées sont les médecins généralistes, les infirmiers et les kinésithérapeutes. D'autres fonctions, comme les coordinateurs, collaborateurs à l'accueil, assistants sociaux, promoteurs de la santé, personnel administratif (par ex. secrétaires, collaborateurs administratifs) et personnel logistique et d'entretien (par ex. hommes à tout faire, techniciennes de surface) sont également souvent représentées.

Fédérations :

Il y a quatre Fédérations.

Deux du côté francophone :

- la Fédération des maisons médicales et des collectifs de santé francophone (FMM), qui regroupe les MM implantées en Communauté francophone Bruxelles-Wallonie
- le Fédération Médecine pour le peuple

Deux du côté néerlandophone :

- la Fédération 'Vereniging voor Wijkgezondheidscentra (VWGC)', qui regroupe les MM néerlandophones implantées en Flandre et à Bruxelles
- la Fédération 'Geneeskunde voor het volk'

Du côté francophone, certaines institutions peuvent être affiliées aux deux Fédérations, du côté néerlandophone ce n'est pas le cas.

Enjeux du secteur :

- Les professions de médecin généraliste, infirmier et kinésithérapeute sont en pénurie (problème)
- Manque de financement lors de la création d'une MM (problème)
- La réglementation complexe pour différents fonctions (problème)
- Manque de professionnalisme au sein du secteur (problème)
- La croissance du secteur (évolution)
- De plus en plus de demandes d'implanter les MM dans un contexte rural (actuellement surtout un contexte de ville) (tendance)
- Le groupe cible devient de plus en plus vulnérable – maladies plus complexes demandent une approche intégrale sur le terrain (tendance)
- Offrir du soutien à de nouvelles maisons (défi)
- La réforme du forfait (défi)
- Développements dans le dossier médical numérique (défi)
- L'introduction de plus en plus de disciplines (entre autres psychologues, coordinateurs des soins) dans le fonctionnement des MM (défi)

Politique de formation :

Le nombre de formations suivies au sein des institutions dépend de la taille des MM. Les nouvelles MM ont moins de possibilités de suivre des formations. Dans les MM plus importantes, le plan de formation est mieux élaboré.

Du côté néerlandophone, la fédération VWGC est en train de développer une politique de formation.

La Région wallonne octroie un financement aux MM reconnues pour soutenir la formation des travailleurs. La fédération a obtenu de la Région wallonne que cet argent soit mutualisé au niveau de la FMM qui, elle, organise des formations.

À Bruxelles (COCOF), 1% des subsides doit être attribué à la formation.

Il n'y a pas de formations légalement obligatoires au sein de ce secteur. Seuls les médecins généralistes ont l'obligation de suivre un certain nombre d'heures de formation pour rester en ordre avec l'accréditation.

Du côté francophone, la FMM organise les formations suivantes : formations pour l'accueil, l'amélioration de la santé, Access, certaines matières pour les employeurs, etc. Du côté néerlandophone, la VWGC organise des formations concernant l'utilisation de PRECARE (forfait, administration et facturation), la gestion du personnel, certaines matières pour les employeurs, etc.

3.2 RÉSULTATS

A. Sous-secteur francophone

Besoins prioritaires de formation

Les thèmes prioritaires de formation suivants ont été mentionnés lors des entretiens exploratoires :

- **fonctionnement en autogestion** (prises de décisions collectives)
- **gestion administrative et du personnel** (prestations, calcul des salaires, RH, comptabilité, etc.)

Nous avons ensuite analysé les réponses des participants aux focus-groupes (cf. fiche 1) afin d'identifier de manière plus précise les besoins généraux en formation rencontrés par les travailleurs. Globalement, les thèmes de formation les plus souvent cités sont, par ordre d'importance:

- **informatique** (connaissances générales comme par exemple Office, et connaissances spécifiques au secteur comme par exemple le logiciel Pricare) (17 points ; mentionné par 1 participant comme besoin le plus important)
- fonctionnement en **travail interdisciplinaire** (14 points ; mentionné par 2 participants comme besoin le plus important)
- **politique générale liée au secteur** (système de santé belge, contexte de travail en maison médicale) et la **gestion de projet** (ex-aequo, 13 points ; respectivement mentionnés par 1 et 2 participants comme besoin le plus important)
- **gestion d'équipe** (12 points ; mentionné par 1 participant comme besoin le plus important)
- **conduite de réunion** (10 points ; mentionné par 1 participant comme besoin le plus important)
- **communication** (avec l'équipe, les patients, le réseau), et la **gestion de conflits** avec les patients ou dans l'équipe (ex-aequo, 9 points)

Remarquons que parmi les besoins exprimés, nous trouvons : d'une part, des thèmes de formation présents dans l'offre du FS ESS (comme la bureautique, la gestion du stress, la gestion de l'agressivité et des conflits, ou la communication), et d'autre part, des besoins spécifiques au secteur qui ne sont pas encore proposés dans l'offre du FS ESS (comme une formation à la politique générale liée au secteur, la gestion d'une équipe en autogestion, ou une initiation à la gestion des ressources humaines et à la législation sociale).

En ce qui concerne les représentants des travailleurs, les thèmes les plus souvent cités sont, par ordre d'importance:

- **gestion de projet** et **fonctionnement en travail interdisciplinaire** (ex-aequo, 10 points)
- **gestion des conflits et de la violence avec les patients ou la violence institutionnelle** (9 points)
- **gestion d'équipe** et **communication** (avec les patients, l'équipe, le réseau) (ex-aequo, 8 points)
- **politique générale du secteur** (7 points)

En ce qui concerne les représentants des employeurs, les thèmes les plus souvent cités sont, par ordre d'importance:

- **informatique** (8 points)
- **conduite de réunion** (7 points)
- **politique générale du secteur** (6 points)
- **formation des nouveaux travailleurs** (5 points)

Jeunes travailleurs

Le sous-secteur concerné emploie nombre de jeunes travailleurs. Les travailleurs en fin de carrière pourraient transmettre leurs connaissances aux jeunes, leur donner des éléments d'information concernant l'évolution du secteur, ou des clés concernant le leadership.

Travailleurs âgés

Pas de besoins spécifiques pointés par les participants, mis à part la transmission des connaissances aux collègues. Une préparation à la pension pourrait également être envisagée.

Besoins spécifiques à chaque catégorie de fonction

Au-delà de ces thèmes de formation globalement prioritaires, nous avons souhaité évaluer les besoins en formation pour chaque catégorie de fonction au sein du sous-secteur (cf. tableau 1).

Le tableau ci-après reprend, pour les différentes fonctions, par ordre d'importance, les besoins en formation les plus importants exprimés par les participants.

| FONCTIONS | BESOINS EN FORMATION |
|-----------------------------|---|
| Collaborateur d'accueil | <ul style="list-style-type: none"> • Access • gestion de l'agressivité et des conflits • la diversité culturelle/multiculturalité • accueil dans le contexte des maisons médicales • Excel |
| Collaborateur administratif | <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Access • techniques de réunion • organisation du secrétariat |
| Infirmier | <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Access • Outlook • communication • gestion du stress • technique de réunion • travail en réseau et partenariat • gestion de l'agressivité et des conflits • diversité culturelle/multiculturalité • technique d'entretien/prise de parole devant un groupe • Brevet Européen Premier Secours (BEPS) |

| FONCTIONS | BESOINS EN FORMATION |
|---|--|
| Kinésithérapeute | <ul style="list-style-type: none"> • gestion de l'agressivité et des conflits • Brevet Européen Premier Secours (BEPS) • Access • communication • travail en réseau et partenariat • diversité culturelle/multiculturalité |
| Assistante sociale | <ul style="list-style-type: none"> • Access • gestion du stress • bien-être au travail (BET) • travail en réseau et partenariat • gestion de projet • gestion de l'agressivité et des conflits • diversité culturelle/multiculturalité |
| Promoteur de la santé | <ul style="list-style-type: none"> • communication • techniques de réunion • travail en réseau et partenariat • gestion de projet • diversité culturelle/multiculturalité • techniques d'entretien/prise de parole devant un groupe • qualité |
| Technicienne de surface | <ul style="list-style-type: none"> • spécificité des produits • communication |
| Gestionnaire | <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Access • gestion de projet • accueil des nouveaux collaborateurs • bien-être au travail (BET) • Brevet Européen Premier Secours (BEPS) |
| Aide-soignante (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • communication • gestion du stress • gestion de l'agressivité et des conflits • diversité culturelle/multiculturalité • Brevet Européen Premier Secours (BEPS) |
| Médecin généraliste (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • Access • communication • gestion du stress • travail en réseau et partenariat • gestion de l'agressivité et des conflits • diversité culturelle/multiculturalité • BEPS |
| Psychologue (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • Access • communication • gestion du stress • travail en réseau et partenariat • gestion de l'agressivité et des conflits • diversité culturelle/multiculturalité • BEPS |

| FONCTIONS | BESOINS EN FORMATION |
|--|---|
| Mandataire politique (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • Communication • travail en réseau et partenariat • gestion de l'agressivité et des conflits • techniques de réunion • formation linguistique • accueil dans le contexte des MM |

Les thèmes de formation qui, pour l'ensemble des fonctions, recueillent le plus grand nombre d'avis sont, par ordre d'importance:

- **Access et communication** (ex-aequo, 45 avis)
- **BEPS** (44 avis)
- **diversité culturelle et gestion de l'agressivité et des conflits** (ex-aequo, 43 avis)
- **gestion du stress** (42 avis)
- **travail en réseau et partenariat** (41 avis)

Notons que les thèmes relatifs à l'informatique, à la communication, et à la gestion de l'agressivité et des conflits sont des thèmes de formation qui avaient spontanément été proposés par les participants dans la fiche 1.

Plusieurs thèmes ont été ajoutés par les participants (22 au total). Voici quelques exemples, dans l'ordre d'importance : autogestion, loi sur les ASBL, pollution interne, et stérilisation.

Contenus de formation

Après avoir identifié les thèmes prioritaires de formation, nous avons voulu approfondir avec les participants la question des contenus de formation proposés (cf. fiche 2).

Pour les thèmes de l'offre calendrier, nous vous présentons ci-dessous les remarques/attentes que les participants ont formulées pour les contenus de formation existants :

- **formation de base à l'accueil en MM** : place de l'accueillant et ses limites par rapport au médecin et à l'infirmière, déontologie et secret médical, formation 'qualifiante', gestion de plusieurs demandes, gestion relationnelle avec l'équipe et les patients
- **multiculturalité et diversité culturelle** : public précaire, problématiques spécifiques aux personnes âgées issues de l'immigration par rapport aux soins, l'aide à domicile, le deuil
- **prévention des lombalgies** : manutention des charges (pour les techniciennes de surface, le personnel soignant), notions d'ergonomie pour le personnel soignant
- **accueil des nouveaux collaborateurs** : ce type de formation est destiné à tout travailleur qui joue un rôle dans l'accueil de nouveaux travailleurs. Les participants suggèrent de nombreuses notions à aborder : connaissance du secteur des MM, du système de santé, des asbl, du fonctionnement en autogestion, de l'histoire du mouvement, aborder les notions de conseil administration et d'assemblée générale
- **gestion de l'agressivité et des conflits** : aborder le harcèlement moral, ajouter les violences des usagers et des institutions, leur impact sur les employés
- **communication** : communication lors de projets interdisciplinaires, communication dans le cadre de projets de prévention pour un public précaire

- **bureautique** : contenu de formation Access à développer avec la FMM afin qu'il soit plus ciblé (certaines notions abordées en formation ne sont jamais utilisées par les travailleurs au quotidien), être plus explicite par rapport aux connaissances requises pour les différents niveaux (débutants, avancés, etc.), organiser un test de niveau, formation Pricare, gestion de boîte mail.

Pour les thèmes prioritaires de l'offre subsidiée, nous vous présentons ci-dessous les remarques/attentes exprimées par les participants :

- **psychopathologie/rapport avec les patients** : gestion des situations de crise, connaissances minimales concernant les pathologies, capacité à créer du lien, pouvoir gérer des personnalités fuyantes ou envahissantes, prise de distance
- **travail en réseau/partenariat** : étude de l'environnement, comment construire un réseau et prendre connaissance du réseau, connaissance des réseaux spécifiques à chaque secteur, secret professionnel partagé, comment construire des synergies avec d'autres institutions
- **techniques de réunion** : gestion du temps de parole, du temps, ordre du jour, technique de prise de décisions, communication, prises de note, Procès-Verbal (PV), animation, préparation de la réunion, prise de décisions et application, rôles d'animateur et de modérateur
- **gestion de projet** : gérer un projet en accord avec le développement communautaire en santé, méthode, objectif, construction, méthodologie de l'évaluation
- **qualité** : le cycle de qualité (fort utilisé à Bruxelles car mise en place par la COCOF d'un décret), définition des critères, évaluation, analyses dans un but d'amélioration, autoévaluation, choix des indicateurs
- **BEPS** : cycle de base, recyclage, et Réanimation Cardio Pulmonaire (RCP)
- **cours de langues** : néerlandais, anglais, espagnol, arabe et français de base pour technicienne de surface, pour le personnel d'origine étrangère **gesprekstechnieken/spreken voor een groep**: houding, opbouw van het discours, rollenspel, zelfzeker zijn, duidelijk communiceren, motiveren van cliënten
- **techniques d'entretien/s'exprimer devant un groupe** : attitude, structure du discours, jeux de rôle, oser être soi, communiquer clairement, entretien motivationnel pour remettre le patient dans une position d'acteur
- **hygiène** : comment aborder les problèmes d'hygiène avec les patients
- **organisation du secrétariat** : gestion des demandes, ergonomie (organisation du paysage, du local), techniques d'information
- **service personnalisé** : entretien motivationnel, faire passer un message, remettre le patient au centre de la démarche, provoquer un changement si besoin
- **spécificité des produits** : écologie, gestion des déchets, gestion des produits, évacuation des produits souillés, stérilisation, protection personnelle, circuit 'sale-propre' (à l'attention des techniciennes de surface notamment)
- **bien-être au travail** : adapter au cadre légal dans les petites structures, aborder le harcèlement moral

Certains thèmes de formation ont été ajoutés par les participants :

- **recherche scientifique**
- **initiation GRH**
- **analyse institutionnelle**
- **stérilisation**

Deux des thèmes de formation proposés dans la fiche 2 n'ont recueilli aucun avis de la part des participants : HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) qui concerne les méthodes et principes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments, et gestion du stress.

Formules de formation

Au-delà des thématiques de formation, nous avons souhaité évaluer à travers cette étude les formules de formation les plus appropriées pour chaque thème de formation (cf. fiche 3).

De manière générale, l'offre calendrier (60,21 % des avis exprimés) est préférée à la formule subsidiée (39,79 %).

Selon nos analyses, les participants préfèrent largement l'offre calendrier pour les thèmes de formation suivants :

- **technique d'entretien/prise de parole**
- **formation linguistique**
- **technique de réunion**
- **prévention des lombalgies/ergonomie**
- **multiculturalité/diversité**

Seul le thème de formation relatif au travail en réseau et partenariat obtient une légère préférence pour la formule subsidiée.

Les participants ont ajouté un certain nombre de nouvelles propositions de formations très spécifiques à leur milieu professionnel, et notamment : la stérilisation/risque infectieux, la recherche scientifique, la gestion administrative du personnel d'une asbl, la GRH et le fonctionnement d'une asbl autogérée. À l'exception du thème relatif à la recherche scientifique, l'offre calendrier est préférée pour l'ensemble des nouveaux thèmes proposés.

Projets d'accompagnement

Nous avons souhaité évaluer, selon un ordre préférentiel, le type d'accompagnement pour lequel les participants estimaient qu'un besoin était rencontré dans leur institution ou au sein de leur équipe (accompagnement d'équipe/supervision, intervision, plan de formation, projet bien-être au travail).

Nos résultats montrent que l'ensemble des représentants des employeurs et la majorité des représentants des travailleurs préfèrent un accompagnement de type accompagnement d'équipe/supervision (39 points). L'accompagnement de type intervision vient en seconde place (31 points), suivi par le plan de formation (30 points), et enfin le projet bien-être au travail (24 points). Notons que les représentants des employeurs se demandent si une intervision est possible entre des personnes qui n'exercent pas la même profession.

Demandeurs d'emploi

Durant l'entretien exploratoire, les participants ont suggéré d'organiser, pour les fonctions de collaborateur à l'accueil et collaborateur administratif, un trajet préparatoire afin de mieux les préparer au secteur dans lequel ils travailleront.

Les représentants des employeurs et des travailleurs s'accordent pour dire qu'il existe un problème de recrutement pour les fonctions d'infirmier et de médecin. Les mêmes problèmes de recrutement sont rencontrés pour les kinésithérapeutes ainsi que le personnel d'accueil, pour lesquels une formation de la part du FS ESS est demandée.

Concernant le soutien que le FS ESS pourrait apporter aux demandeurs d'emploi, les représentants des travailleurs citent une série de thèmes spécifiques au secteur et déjà abordés, à savoir : comment travailler en autogestion, le travail en réseau, formation pour infirmière, la bureautique et la communication.

Jeunes en alternance

Selon la définition officielle de l'expression 'jeune travailleur' dans la CCT sectorielle sur les GAR et de la possibilité de 'formation en alternance', cette situation ne se retrouve pas dans ce secteur.

B. Sous-secteur néerlandophone

Besoins prioritaires de formation

Les thèmes prioritaires de formation suivants ont été mentionnés lors des entretiens exploratoires : pour les coordinateurs :

- tout ce qui concerne la **gestion du personnel** (législation, coordination, aspects financiers, législation des asbl,...)
- pour les travailleurs : **gestion du stress, communication interculturelle, concertation multidisciplinaire,...**

Ensuite, nous avons analysé les réponses des participants aux focus-groupes (cf. fiche 1) afin d'identifier de manière plus précise les besoins généraux en formation rencontrés par les travailleurs. Globalement, les thèmes de formation les plus souvent cités sont, par ordre d'importance :

- **communication**¹ (24 points, mentionné par 4 participants comme besoin le plus important)
- **gestion du stress**² (15 points)
- **contact avec des patients psychiatriques**³ (8 points, mentionné par 1 participant comme besoin le plus important)
- **interview**⁴ (7 points, mentionné par 1 participant comme besoin le plus important)
- **techniques de motivation**⁵ (6 points)
- **accueil**⁶ (5 points, mentionné par 1 participant comme besoin le plus important)
- **techniques de réunion**⁷ (5 points)

Plusieurs nouveaux thèmes de formation, qui ne sont pas encore repris dans l'offre de formation du FS ESS, ont été formulés. Par ordre d'importance, il s'agit de :

- **coaching des collaborateurs (motivation et techniques de motivation)**⁸
- **travailler avec des équipes en autogestion**⁹
- **collaboration multidisciplinaire**

1 Aptitudes sociales & communication – contact et communication avec des groupes cibles spécifiques, Communication orientée vers des aptitudes spécifiques (parler de manière motivante au patients, montrer les limites, gestion des plaintes, donner du feedback entre collaborateurs, communication lors d'un comportement difficile à l'accueil), Aptitudes de communication (par ex. parler de manière motivante, gestion des conflits), Communication (tant avec les collègues qu'avec les patients), Communication interculturelle.

2 Gestion du stress –prévention du burnout, Prévention et gestion du stress et du burnout (bien-être au travail), Gestion du stress / travail, Stress et timemanagement.

3 Contact avec des patients psychiatriques, déments, difficiles, gestion des problèmes psychiques et psychiatriques au sein de l'institution.

4 De l'interview accompagnée pour des collaborateurs de la même discipline (par ex. interview pour collaborateurs de l'accueil), Interview (à des niveaux différents entre autres administration, para-médical, accueil, ...). Besoin d'échange d'information entre collaborateurs d'une même ou de différentes disciplines (cf. questionnaire des MM à Gand). (Non seulement l'échange de connaissances, mais aussi la sauvegarde de connaissances. Trouver une méthode afin de partager et de sauvegarder les connaissances, pour qu'un collaborateur puisse partager ses connaissances avec l'équipe ou que les connaissances présentes, ne disparaissent pas lorsqu'un collaborateur quitte l'organisation).

5 Coaching des collaborateurs (motivation), Techniques de motivation

6 Accueil : comment procéder concrètement, collaboration avec les bénévoles de l'accueil

7 Comment se réunir, Techniques de réunion

8 Par ex. Un responsable de l'accueil souhaite recevoir des instruments pour le coaching et la direction des collaborateurs et des bénévoles.

9 Comment le rendre opérationnel au niveau de son équipe, comment s'organiser en équipe en autogestion ? Comment s'organiser pour certains thèmes d'organisation. Les équipes éprouvent des difficultés à ce sujet. Cela pourrait aussi faire partie de l'interview ou la supervision afin de pouvoir échanger de l'information à ce sujet.

- **time management**
- **sujets techniques concernant le forfait INAMI¹⁰**
- **soutien lors de l'évolution de l'administration¹¹**
- **gestion de l'évolution et des changements**
- **matières destinées aux employeurs¹²**
- **planification**

En ce qui concerne les représentants des employeurs, les thèmes les plus souvent cités sont :

- **communication** (9 points)
- **interview** (5 points)
- **accueil** (5 points)
- **équipes en autogestion** (4 points)
- **sujets techniques concernant le forfait INAMI** (4 points)

En ce qui concerne les représentants des travailleurs, les thèmes les plus souvent cités sont:

- **communication** (15 points)
- **coaching des collaborateurs et techniques de motivation** (6 points)
- **techniques de réunion** (5 points)
- **contact avec des patients psychiatriques** (5 points)

Lors des focus-groupes, un participant a mentionné un thème de formation supplémentaire relatif à l'organisation d'une formation de base 'MM comme unité de soins de première ligne' (vision et mission d'une MM, la place de la MM au sein des soins de première ligne). Actuellement, cette thématique est abordée lors du premier jour de formation 'accueil dans le contexte d'une MM'. Il s'agit d'un besoin propre au secteur, tant pour les nouveaux collaborateurs que pour les collaborateurs en fonction (mise à niveau).

Jeunes travailleurs

Les participants présents n'ont pas indiqué de besoins pour les jeunes travailleurs.

Travailleurs âgés

Les participants ont indiqué les thèmes de formation suivants comme besoin pour les travailleurs âgés :

- **informatique** : le passage vers le travail électronique n'est pas évident pour les travailleurs âgés, mais constitue une attente de la part de l'organisation
- **gestion des changements dans une organisation** : comment gérer correctement les changements au sein d'une organisation ?
- **fonctionnement en équipe** : comment contribuer en tant que travailleur de plus de 50 ans à un bon fonctionnement d'équipe ? Les plus de 50 ans ont bien de frustrations, ils ne sont pas pris au sérieux, ils ont le sentiment qu'on ne les écoute pas.
- **mentoring** : comment un plus de 50 ans peut-il être un bon mentor ? Comment former un nouveau collègue qui reprendra votre job ?

¹⁰ Par ex. prestations techniques, échelles d'évaluation KATZ, aide médicale d'urgence, ...

¹¹ Passer à la comptabilité numérique, comment en tant que collaborateur logisticien gérer un stock, archiver de manière numérique dans l'asbl

¹² Règlement de travail, contrat de travail, analyse de risque, forfait, maribel social, accord social, ... (pour les MM débutantes)

Besoins spécifiques à chaque catégorie de fonction

Au-delà de ces thèmes de formation globalement prioritaires, nous avons souhaité évaluer les besoins en formation pour chaque catégorie de fonction au sein du sous-secteur (cf. tableau 1).

Le tableau ci-après, reprend pour les différentes fonctions, par ordre d'importance, les besoins en formation les plus importants exprimés par les participants :

| FONCTIONS | BESOINS EN FORMATION |
|---|---|
| Collaborateur à l'accueil | <ul style="list-style-type: none"> • communication • gestion de l'agressivité et des conflits • gestion du stress • service personnalisé • multiculturalité • accueil dans le contexte des MM • psychopathologie • formation linguistique • BEPS |
| Personnel administratif (par ex. collaborateur administratif) | <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Access • gestion du stress • organisation du secrétariat • Word • Powerpoint • communication • techniques de réunion • multiculturalité • accueil dans le contexte des MM • BEPS |
| Infirmier | <ul style="list-style-type: none"> • gestion de l'agressivité et des conflits • gestion du stress • psychopathologie • communication • multiculturalité • techniques de réunion • formation linguistique • prévention des lombalgies • BEPS |
| Kinésithérapeute | <ul style="list-style-type: none"> • gestion du stress • gestion de l'agressivité et des conflits • multiculturalité • communication • psychopathologie • BEPS • techniques de réunion • Powerpoint |

| FONCTIONS | BESOINS EN FORMATION |
|---|---|
| Assistant social | <ul style="list-style-type: none"> • gestion du stress • gestion de l'agressivité et des conflits • multiculturalité • psychopathologie • communication • techniques de réunion • BEPS |
| Promoteur de la santé | <ul style="list-style-type: none"> • gestion du stress • project management • techniques de réunion • multiculturalité |
| Personnel logistique et d'entretien | <ul style="list-style-type: none"> • communication • prévention des lombalgies • BEPS |
| Aide-soignant | <ul style="list-style-type: none"> • gestion de l'agressivité et des conflits • gestion du stress |
| Médecin (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • gestion de l'agressivité et des conflits • gestion du stress • BEPS |
| Coordinateur (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • gestion de l'agressivité et des conflits • gestion du stress • project management • multiculturalité • communication • accueil des nouveaux collaborateurs • bien-être au travail • techniques de réunion • travail en réseaux et partenariat • BEPS |
| Assistante cabinet du médecin ¹⁶ (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • communication • multiculturalité • techniques de réunion |
| Responsable de l'accueil (fonction ajoutée par les participants) | <ul style="list-style-type: none"> • gestion du stress • gestion de l'agressivité et des conflits • communication • multiculturalité • BEPS • techniques de réunion |

Les thèmes de formation qui, pour l'ensemble des fonctions, recueillent le plus grand nombre d'avis sont, par ordre d'importance:

- **gestion du stress** (41 points)
- **gestion de l'agressivité et des conflits** (41 points)
- **communication** (35 points)
- **multiculturalité** (32 points)
- **BEPS** (29 points)
- **psychopathologie** (28 points)
- **techniques de réunion** (26 points)

Notons que les thèmes relatifs à la communication, la psychopathologie, la gestion du stress, et les techniques de réunion sont des thèmes qui ont aussi été proposés spontanément par les participants dans la fiche 1.

Le thème relatif à l'accueil dans le contexte d'une MM a très peu été indiqué comme besoin. Un représentant des employeurs a aussi proposé de prévoir ce module pour les collaborateurs administratifs. Les thèmes relatifs à la spécificité des produits et à l'hygiène n'ont pas souvent été indiqués par les participants. Le thème de formation relatif à HACCP¹⁴ n'a été indiqué par aucun participant.

Les participants ont par contre ajouté plusieurs nouveaux thèmes à la liste. Le plus important est un thème relatif à la **gestion du burnout** (10 points). D'autres nouveaux thèmes ont *également été suggérés* : coaching, éducation/formation à la douleur, gestion des plaintes, gestion de stock, techniques de motivation, rapportage, secret professionnel et protection de la vie privée, organisation et planning, apprendre à connaître et reconnaître les frontières, time management, guide des droits/droit social, comptabilité et gestion financière, GRH, diriger, équipes en autogestion, faire des statistiques, et le rôle d'un médecin généraliste en première ligne. Plusieurs nouveaux thèmes cités dans la fiche 1 ont été à nouveau cités ici.

Contenus de formation

Après avoir identifié les thèmes prioritaires de formation, nous avons voulu approfondir avec les participants la question des contenus de formation proposés (cf. fiche 2).

Pour les thèmes de l'offre calendrier, nous vous présentons ci-dessous les remarques/attentes que les participants ont formulées pour les contenus de formation existants :

- **accueil dans le contexte d'une MM :**

De préférence, ne pas utiliser de descriptions trop difficiles – les nouveaux travailleurs ne connaissent parfois pas encore le jargon du secteur.

La formation est bien structurée, il est possible de corriger où cela est nécessaire et les participants peuvent échanger de l'information.

Diversité de la patientèle, mais aussi des soignants. La diversité est plus importante que la multiculturalité, la précarité est également importante à considérer ainsi que les problèmes psychiques.

Cette formation est un besoin, surtout pour des MM débutantes.

Prévoir un module relatif à l'accueil dans le contexte des MM pour les collaborateurs administratifs. Il pourrait être intéressant de reprendre en partie la formation pour les collaborateurs à l'accueil au début, puis ensuite de traiter les sujets spécifiques pour l'administration.

13 Un type de secrétariat médical qui se rapproche fortement des soins (par ex. vaccins de grippe, ...). Ce n'est pas une fonction administrative ou d'accueil, mais une fonction qui soutient directement les soins. La formation s'appelle 'secrétariat médical' ou 'medical management assistant'.

14 HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Points.

- **bureautique :**

Les aptitudes de base ne sont pas nécessaires (elles sont demandées comme compétence lors du recrutement). Ajouter une description pour les niveaux introductif et avancé.

Proposer un seul jour de formation ce qui permettrait aux participants de se libérer plus facilement.

Offrir une formation plus flexible (beaucoup de personnes ont déjà partiellement appris en utilisant l'outil et connaissent donc certaines fonctionnalités avancées, mais peuvent avoir des lacunes au niveau des fonctionnalités de base).

Il serait intéressant d'ajouter dans l'offre de formation un module sur le développement de sites internet, ou sur la réalisation de newsletters. Il y a aussi un intérêt pour les médias sociaux.

- **gestion du stress :**

La description doit être davantage axée sur la prévention. Un exemple de titre pourrait être 'assurer le bien-être'. La formation doit être adaptée au groupe professionnel cible (médecin – accueil – administration).

Il est demandé à chaque organisation de développer une politique de gestion du stress, burnout et bien-être au travail. Actuellement, la plupart des institutions n'ont pas encore de politique à ce sujet.

- **gestion de l'agressivité et des conflits :**

Elle doit être adaptée au groupe professionnel cible (soignants - accueil).

Il serait intéressant de prévoir une formation en gestion de l'agressivité et des conflits spécifique pour les collaborateurs de l'accueil (ils sont souvent le premier point de contact pour les patients) et les collaborateurs administratifs.

Ici aussi la description doit être plus axée sur la prévention et être plus large, la formation est trop axée sur les conflits et l'agressivité. Reconnaître, montrer les limites, gérer des comportements inappropriés pourraient faire partie de la formation.

- **multiculturalité / diversité culturelle :**

Prêter aussi attention à la problématique de la précarité, les problèmes psychiques, ...

Apprendre à mieux connaître le mode de vie du patient.

Le regard des autres cultures sur la santé et les soins de santé.

- **communication :**

La description est trop vague et n'attire pas les participants.

Avoir des discussions motivantes durant les consultations, se donner du feedback entre collègues.

Adapter aux MM – avoir aussi de l'attention pour le contact avec les patients qui sont peu alphabétisés.

Aussi pour les soins et l'accueil : former à une communication simple et claire et voir si le message est passé.

Comment obtenir de l'information du patient ? Par exemple, en posant les questions correctes.

La communication avec des groupes minoritaires, des personnes de différentes cultures. Quelques trucs et astuces sont certainement bienvenus.

Pouvoir marquer les limites et pouvoir reconnaître ses propres limites.

Communication téléphonique. Téléphoner de manière pratique et efficace. Comment répondre aux appels et les transférer ? Comment filtrer la demande d'aide ? Que faire avec une seconde ligne ? Comment procéder avec un appel quand il y a un patient à l'accueil ?

Communication stratégique (pour les coordinateurs mais aussi pour les collaborateurs des MM qui participent à des réunions externes).

- **prévention des lombalgies (programme e-learning) :**

Pas uniquement pour le personnel administratif, mais aussi pour les collaborateurs à l'accueil, les médecins, infirmiers, soignants (pour ces deux dernières fonctions, il faudrait l'adapter aux techniques de lever et soulever).

En e-learning, le feedback n'est pas suffisant.

Difficile à planifier.

Pour les thèmes prioritaires de l'offre subsidiée, nous vous présentons ci-dessous les remarques/attentes exprimées par les participants :

• **psychopathologie :**

Comment travailler avec des patients psychiatriques dans une MM ? Comment travailler avec la 2^e ligne et la 3^e ligne dans un modèle de soins partagés ?

Tant pour le personnel non-médical, que pour les médecins et le personnel paramédical. Le niveau de connaissances est différent selon le groupe professionnel.

Gestion de la psychopathologie, spécifique pour les collaborateurs à l'accueil (ils sont souvent le premier contact avec les patients).

Connaissance et compréhension des différentes affections et syndromes (par ex. borderline, psychose, ...) et comment y réagir ? Comment communiquer ? Comment se comporter avec des patients ayant une problématique psychiatrique ou psychique ? (par ex. dépression, démence, psychose, ...) ?

Règles de fonctionnement et de collaboration au sein de l'équipe concernant les réactions à adopter face à des patients psychiatriques.

• **bien-être au travail :**

Élaboration d'une analyse de risque.

Mission pour le conseiller en prévention : comment faire ? Contenu et méthode de travail.

• **qualité :**

Utiliser l'instrument EPA¹⁵ comme instrument pour le contrôle de la qualité dans une MM. Ou d'autres instruments pour développer une politique de qualité dans la MM.

Rédiger un manuel de qualité. Comment rédiger des protocoles ? Par ex. : faire une liste de toutes les étapes qu'une MM doit effectuer lors de l'accueil.

L'introduction et la mise à jour de systèmes de qualité.

Comment réaliser la loi concernant les droits du patient de façon qualitative ?

• **formation linguistique :**

Jargon médical (français, anglais) : surtout important pour les collaborateurs à l'accueil et les infirmiers.

Français, anglais, turque, bulgare.

• **service personnalisé :**

Dans les métiers de l'accueil : pouvoir rester aimable avec des patients exigeants.

Service personnalisé en général : pouvoir fournir des informations correctes, et éviter la lourdeur administrative.

Pouvoir développer une évaluation du service proposé aux patients.

Distinguer les groupes professionnels (accueil, médecin, assistant social, promoteur de la santé, ...).

• **techniques d'entretien/s'exprimer devant un groupe :**

Gérer l'anxiété de parler devant un groupe (prendre la parole, exprimer son opinion, faire une présentation, ...).

Techniques pour prendre la parole devant un groupe. Prendre en compte des facteurs tels que la taille de la salle, l'articulation, la taille du groupe, ...).

• **hygiène :**

Spécifiquement pour le personnel d'entretien et logistique. Quelles sont les directives pour l'entretien d'un bâtiment, d'une salle d'attente, un cabinet médical, ... ? Quels produits ?

.....
15 EPA = European Practice Assessment

- **techniques de réunion :**
Techniques de réunion pour un fonctionnement avec des équipes en autogestion.
Comment mener une réunion, une concertation ?
To the point / aspects du temps / diriger.
Apprendre à se réunir de manière efficace.
- **management de projet :**
Spécifiquement pour les promoteurs de la santé car ils travaillent souvent sur un projet défini.
Comment commencer un projet ? Commente terminer un projet ? Management de projet de A à Z.
Pouvoir élaborer un rapport sur l'état d'avancement.
- **travailler en réseau :**
Spécifiquement pour les promoteurs de la santé et les assistants sociaux.
Créer des contacts avec les instances politiques, les autorités, les organisations locales du quartier,
- **organisation du secrétariat :**
Comment organiser efficacement l'administration et l'accueil ?
Comment, en tant que collaborateur administratif ou collaborateur à l'accueil, mieux soutenir les médecins et soignants au niveau administratif?
Dans le cadre de systèmes d'appel ou de mailing.
- **formation BEPS :**
Offrir un cours de base sur les premiers soins pour du personnel non-médical (par ex. collaborateurs à l'accueil).
Contenu réanimation de base.

Un participant a aussi indiqué vouloir connaître les thèmes (par ex. équipes en autogestion) de l'offre subsidiée pour lesquels une demande est introduite et qui ne font pas partie des thèmes prioritaires.

Pour les thèmes qui ont été ajoutés par les participants, nous vous présentons ci-dessous les remarques/attentes qui ont été formulées :

- être attentif **aux bénévoles**
- **éducation/formation à la douleur :**
Dans les MM, il y a nombre important de patients ayant des douleurs chroniques. Il faut apprendre à connaître la douleur. Chaque soignant doit se comporter de la même manière vis-à-vis de la douleur. Il faut créer des formations à la douleur.
- **coaching des collaborateurs :**
Proposer des instruments pour coacher et diriger des collaborateurs, bénévoles et stagiaires.
Techniques pour diriger des collaborateurs de manière motivante.
- **techniques de motivation :**
Motivation autonome/aimer faire/valider de manière positive.
- **gérer des plaintes :**
Comment traiter les plaintes.
À quoi ressemble une bonne gestion de plainte ?

- **organisation et planning :**
Spécifiquement pour les infirmiers, au niveau administratif. Comment élaborer des plannings de travail afin que les patients ne doivent pas attendre trop longtemps ?
Spécifiquement pour le personnel d'entretien et logistique : élaborer un planning de travail.
- **gestion de stock :**
Spécifiquement pour le personnel d'entretien et logistique : comment gérer un stock?
- **time management:**
Identifier les priorités.
Comment gérer son temps au mieux ?
- **équipe multidisciplinaire :**
Comment gérer une équipe multidisciplinaire et mettre des priorités
- **RH :**
Effectuer des entretiens de fonctionnement ou d'évaluation ou rédiger une politique à ce sujet.
- **connaissance des droits :**
Spécifiquement pour les assistants sociaux. Aider les patients à faire valoir leurs droits, les assistants sociaux n'ont pas une connaissance poussée de ces droits.

Pour les thèmes ci-après, les participants n'ont formulé aucune remarque/attente : HACCP, accueil des nouveaux collaborateurs et spécificité des produits.

Formules de formation

Au-delà des thématiques de formation, nous avons souhaité évaluer à travers cette étude les formules de formation le plus appropriées pour chaque thème de formation (cf. fiche 3).

Les participants suggéraient de ne plus organiser eux-mêmes toutes les formations déjà proposées via l'offre calendrier. Le même constat se reflète dans les résultats chiffrés. De manière générale, l'offre calendrier a été la plus souvent choisie par les participants comme la formule de formation souhaitée. Ainsi, l'offre calendrier (68% des avis exprimés) est préférée à la formule subsidiée (31,6%). Un participant a aussi estimé que pour le thème de formation relatif à la prévention des lombalgies (0,4%), le FS ESS ne devait pas intervenir.

Selon nos analyses, les participants préfèrent l'offre calendrier pour les thèmes de formation suivants :

- **bureautique**
- **accueil des nouveaux collaborateurs**
- **techniques d'entretien/parler devant un groupe**
- **accueil dans le contexte d'une MM**
- **bien-être au travail**
- **management de projets**
- **qualité**
- **BEPS**

Dans l'offre de formation du FS ESS, seul le thème relatif à la psychopathologie ne devrait pas être organisé via l'offre subsidiée, selon les participants.

Pour la plupart des nouveaux thèmes de formation (gestion du stock, travail en autogestion, gestion des plaintes, éducation à la douleur, techniques de motivation, marquer des limites dans les soins), les participants préfèrent bénéficier de l'offre calendrier.

Projets d'accompagnement

Nous avons souhaité évaluer, selon un ordre préférentiel, le type d'accompagnement pour lequel les participants estimaient qu'un besoin était rencontré dans leur institution ou au sein de leur équipe (accompagnement d'équipe/supervision, intervision, plan de formation, projet bien-être au travail).

Nos résultats montrent que c'est l'accompagnement de type intervision qui a été le mieux coté, avec 21 points, suivi de peu par l'accompagnement de type accompagnement d'équipe/supervision (19 points) et le projet bien-être au travail (16 points). Le plan de formation a été, avec 4 points, le moins bien coté.

Intervision/supervision :

Dans le focus-groupe, le besoin de pouvoir *échanger des informations* entre collaborateurs de la même discipline ou d'autres disciplines a été souligné (cf. demande des MM à Gand). Pas uniquement un échange de connaissances, mais aussi un échange de comment garder les connaissances au sein de la MM. Trouver une méthode afin d'échanger et de maintenir les connaissances pour qu'un collaborateur puisse partager ses connaissances avec l'équipe ou que les connaissances présentes ne disparaissent pas lorsqu'un collaborateur quitte l'organisation.

Les équipes en autogestion pourraient aussi faire l'objet d'une supervision ou d'une intervision.

Bien-être au travail :

Cela devient de plus en plus une obligation d'organiser une enquête auprès du personnel sur le bien-être psychosocial au travail.

Demands d'emploi

À la question de savoir quelles fonctions rencontrent des problèmes de recrutement, 3 des 7 participants ont mentionné les fonctions de médecin ou médecin généraliste. Pour 1 participant, les fonctions de kinésithérapeute et d'infirmier rencontrent aussi des problèmes de recrutement. Il s'agit ici principalement de professions hautement qualifiées et réglementées.

À la question de savoir pour quelles fonctions le FS ESS devrait organiser des formations pour attirer les demandeurs d'emploi dans le secteur, 1 participant a mentionné la fonction de collaborateur à l'accueil. Lorsqu'un poste est vacant pour cette fonction, on reçoit énormément de candidatures (avec des attentes erronées) qui ne répondent pas au profil exigé. Le FS ESS ne peut pas intervenir à ce sujet. Durant l'entretien exploratoire, il a également été proposé d'organiser des actions de formation pour cette fonction. Les personnes qui postulent pour cette fonction n'ont pas toujours le profil requis. Une formation pour former des demandeurs d'emploi comme collaborateur à l'accueil pourrait être utile.

Une autre fonction pour laquelle le FS ESS pourrait organiser une formation est celle d'assistant de cabinet. La formation 'secrétaire médicale' ou 'médical management assistant' est principalement destinée aux hôpitaux et moins aux soins de 1^e ligne.

Jeunes en alternance

Aucune des institutions présentes n'a engagé un jeune dans le cadre de la formation en alternance.

Les problèmes suivants ont été abordés :

- La formule formation en alternance est trop peu connue dans les institutions.
- On pense plutôt à travailler avec des bénévoles, WEBplus16 et l'article 60, qu'avec ce groupe cible.
- L'encadrement : il n'y a pas toujours de personnel présent pour encadrer le jeune.
- Financement : pour un centre débutant, il faut préfinancer le jeune, ce qui n'est pas toujours possible.

Malgré ces problèmes, nous avons tout de même informé les participants qu'il existe dans le secteur des expériences positives avec ce système et qu'il y a donc du potentiel.

16 Pour plus d'info sur WEP plus: <https://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/werkervaringsprojecten-wep-plus>

4. CONCLUSION

Cette étude a donc permis d'identifier les besoins prioritaires en matière de formation des travailleurs du sous-secteur et plusieurs nouveaux thèmes de formation qui intéressent les travailleurs et les employeurs, mais aussi d'évaluer les contenus de formation, les formules de formation ainsi que les projets d'accompagnement actuellement proposés par le Fonds. Les résultats de l'étude ont également permis de mieux cibler les actions à mener pour les groupes à risque et les métiers en pénurie dans le sous-secteur.

Les résultats de cette étude permettront au Fonds d'ajuster au mieux ses actions aux besoins de formation ressentis sur le terrain. Pour ce faire, son comité de gestion veillera dans les années à venir à gérer les moyens disponibles et les priorités en tenant compte autant que possible des résultats de cette étude et des attentes des différents sous-secteurs.

Il est prévu de réaliser une étude similaire au maximum tous les 5 ans afin de suivre l'évolution des besoins en formation dans le secteur et de réajuster les actions du Fonds.

5. ANNEXES

ANNEXE 1 : LES GROUPES À RISQUE

Sociaal Fonds voor de Gezondheidsinrichtingen en -diensten - PC 330

Fonds Social pour les Etablissements et Services de Santé - CP 330

Commission paritaire des établissements et des services de santé

Convention collective de travail du 20 avril 2009 et du 9 décembre 2013 concernant la définition des groupes à risque

Article 1er.

La présente convention collective de travail s'applique aux employeurs et aux travailleurs des établissements ressortissant à la Commission paritaire des établissements et des services de santé à l'exclusion des entreprises de la branche d'activité de la prothèse dentaire.

Par «travailleurs» on entend : le personnel masculin et féminin, ouvrier et employé.

Article 2.

Les dispositions de la présente convention collective de travail fixent les règles applicables à tous les travailleurs.

Article 3.

En ce qui concerne les établissements et les services de santé, les groupes à risque sont définis comme suit :

1. Le chômeur de longue durée, à savoir :
 - 1° le chômeur d'emploi qui, pendant les douze mois qui précèdent son engagement, a bénéficié sans interruption d'allocations de chômage ou d'attente pour tous les jours de la semaine ;
 - 2° le demandeur d'emploi qui, pendant les douze mois qui précèdent son engagement, a bénéficié sans interruption d'allocation de chômage selon les dispositions de l'article 103 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage.
2. Le chômeur à qualification réduite, à savoir le demandeur d'emploi, de plus de 18 ans, qui n'est pas titulaire :
 - soit, d'un diplôme de l'enseignement universitaire ;
 - soit, d'un diplôme ou d'un certificat de l'enseignement supérieur de type de long ou de type court
3. Le handicapé, à savoir le demandeur d'emploi handicapé, qui au moment de son engagement est enregistré : au Fonds Communautaire pour l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées', au 'Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap', ou au 'Dienststelle der Deutschsprachige Gemeinschaft für Personen mit Behinderung'.
4. Le jeune à scolarité obligatoire partielle, à savoir le demandeur d'emploi âgé de moins de 18 ans qui est encore soumis à l'obligation scolaire et qui ne poursuit plus l'enseignement secondaire en plein exercice.
5. La personne qui réintègre le marché de l'emploi, à savoir le demandeur d'emploi qui remplit simultanément les conditions suivantes :
 - 1° ne pas avoir bénéficié d'allocation de chômage ou d'allocation d'interruption de carrière au cours de la période de trois ans qui précède son engagement ;
 - 2° ne pas avoir exercé une activité professionnelle au cours de la période de trois ans qui précède son engagement ;
 - 3° avoir, avant la période de trois ans visée au 1° et 2°, interrompu son activité professionnelle, ou n'avoir jamais commencé une telle activité.
6. Le bénéficiaire du minimum de moyens d'existence, à savoir le demandeur d'emploi qui, au moment de son engagement, bénéficie sans interruption depuis au moins six mois du minimum de moyens d'existence.

7. Le travailleur peu qualifié, à savoir le travailleur de plus de 18 ans qui n'est pas titulaire de :
 - soit, d'un diplôme de l'enseignement universitaire ;
 - soit, d'un diplôme ou d'un certificat de l'enseignement supérieur de type long ou de type court.
8. Les travailleurs touchés par un licenciement collectif ou un plan de restructuration et plus particulièrement les travailleurs des laboratoires de biologie clinique.
9. les travailleurs pour lesquels le Fonds de Sécurité d'Existence compétent a définis des mesures spécifiques.

Article 4.

§ 1er. En application de l'article 1er de l'arrêté royal du 19 février 2013 d'exécution de l'article 189, alinéa 4, de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (1), un effort d'au moins 0,05% de la masse salariale, visée à l'article 189, alinéas 1er et 4, de la même loi, en faveur d'un ou plusieurs des groupes à risque suivants:

- 1° les travailleurs âgés d'au moins 50 ans qui travaillent dans le secteur;
- 2° les travailleurs âgés d'au moins 40 ans qui travaillent dans le secteur et qui sont menacés par un licenciement:
 - a) soit parce qu'il a été mis fin à leur contrat de travail moyennant un préavis et que le délai de préavis est en cours;
 - b) soit parce qu'ils sont occupés dans une entreprise reconnue comme étant en difficultés ou en restructuration;
 - c) soit parce qu'ils sont occupés dans une entreprise où un licenciement collectif a été annoncé;
- 3° les personnes inoccupées et les personnes qui travaillent depuis moins d'un an et qui étaient inoccupées au moment de leur entrée en service. Par personnes inoccupées, on entend:
 - a) les demandeurs d'emploi de longue durée, à savoir les personnes en possession d'une carte de travail visée à l'article 13 de l'arrêté royal du 19 décembre 2001 de promotion de mise à l'emploi des demandeurs d'emploi de longue durée;
 - b) les chômeurs indemnisés;
 - c) les demandeurs d'emploi qui sont peu qualifiés ou très peu qualifiés au sens de l'article 24 de la loi du 24 décembre 1999 de promotion de mise à l'emploi;
 - d) les personnes qui, après une interruption d'au moins une année, réintègrent le marché du travail;
 - e) les personnes ayant droit à l'intégration sociale en application de la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale et les personnes ayant droit à une aide sociale en application de la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'aide sociale;
 - f) les travailleurs qui sont en possession d'une carte de réductions restructurations au sens de l'arrêté royal du 9 mars 2006 relatif à la politique d'activation en cas de restructurations;
 - g) les demandeurs d'emploi qui ne possèdent pas la nationalité d'un Etat membre de l'Union européenne ou dont au moins l'un des parents ne possède pas cette nationalité ou ne la possédait pas au moment de son décès ou dont au moins deux des grands-parents ne possèdent pas cette nationalité ou ne la possédaient pas au moment de leur décès;
- 4° les personnes avec une aptitude au travail réduite, c'est-à-dire:
 - les personnes qui satisfont aux conditions pour être inscrites dans une agence régionale pour les personnes handicapées;
 - les personnes avec une inaptitude au travail définitive d'au moins 33 %;
 - les personnes qui satisfont aux conditions médicales pour bénéficier d'une allocation de remplacement de revenu ou d'une allocation d'intégration en vertu de la loi du 27 février 1987 relative aux allocations aux personnes handicapées;
 - les personnes qui sont ou étaient occupées comme travailleurs du groupe cible chez un employeur qui tombe dans le champ d'application de la commission paritaire pour les entreprises de travail adapté et les ateliers sociaux;
 - la personne handicapée qui ouvre le droit aux allocations familiales majorées sur la base d'une incapacité physique ou mentale de 66 % au moins;
 - les personnes qui sont en possession d'une attestation délivrée par la Direction générale Personnes handicapées du Service public fédéral Sécurité sociale pour l'octroi des avantages sociaux et fiscaux;

- la personne bénéficiant d'une indemnité d'invalidité ou d'une indemnité pour accident du travail ou maladie professionnelle dans le cadre de programmes de reprise du travail;

5° des jeunes qui n'ont pas encore 26 ans et qui suivent une formation, soit dans un système de formation en alternance, soit dans le cadre d'une formation professionnelle individuelle en entreprise, comme visé à l'article 27, 6°, de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage, soit dans le cadre d'un stage de transition, comme visé à l'article 36quater du même arrêté royal du 25 novembre 1991. Pour l'application du précédent alinéa, on entend par secteur l'ensemble des employeurs ressortissant à la même commission paritaire ou souscommission paritaire autonome.

§ 2. En application de l'article 2 de l'arrêté royal du 19 février 2013 portant exécution de l'article 189, quatrième alinéa, de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (1), la moitié au moins de l'effort visé au paragraphe premier du présent article est affectée aux initiatives en faveur d'un ou plusieurs des groupes suivants;

- a) les jeunes visés au paragraphe t», 5°;
- a) les personnes visées au paragraphe i», 3° et 4°, qui n'ont pas encore 26 ans

Article 5.

La présente convention collective de travail remplace la convention collective de travail du 10 septembre 2007 conclue au sein de la Commission paritaire des établissements et des services de santé concernant la définition des groupes à risque, rendue obligatoire par arrêté royal du 1^{er} juillet 2008 (Moniteur belge du 12 août 2008).

Article 6.

La présente convention collective de travail entre en vigueur le 1^{er} janvier 2009 et est conclue pour une durée indéterminée. Chacune des parties signataires peut la dénoncer moyennant le respect d'un délai de préavis de trois mois. Cette dénonciation est notifiée par lettre recommandée à la poste au président de la Commission paritaire des établissements et des services de santé et à chacune des parties signataires.

ANNEXE 2 : GUIDE D'ANIMATION

1. Accueil et prise de contact avec les participants
2. Présentation du FS ESS
3. Contexte de l'étude
 - Objectifs de l'étude
 - Explication des deux phases : phase d'exploration et les focus-groupes
 - Le FS ESS propose une offre de formation dans différents sous-secteurs. Suite à cela, l'offre de formation ne peut pas être faite sur mesure pour un seul sous-secteur. Par conséquent, il se peut qu'un besoin de formation formulé par un sous-secteur soit trop spécifique et ne puisse être présenté dans l'offre de formation du Fonds.
4. Définition des groupes à risques
 - Élaborer la définition des groupes à risque.
 - Le FS ESS a pour objectif d'orienter ses actions vers les groupes à risque. Pour cette raison, une suite sera surtout donnée aux besoins en formation pour certaines fonctions faisant partie des groupes à risque. L'offre de formation du FS ESS est principalement destinée à ces groupes à risque.
5. Focus-groupe / discussion de groupe
 - 5.1 Mise en place du focus-groupe
 - Objectif de la réunion = de manière interactive, par échange d'expérience et de points de vue, mieux comprendre le contexte des besoins en formation du secteur
 - Trois accompagnateurs
 - Facilitateur d'entretien : formule des questions afin de mettre une discussion en route
 - Rapporteur: prend note des différentes réponses, oriente sur le contenu
 - Organisateur : organisation logistique, time management, oriente sur le contenu
 - Participants : partagent leurs expérience et points de vue, peuvent se poser des questions, ce n'est pas le but d'obtenir un consensus, on peut avoir plusieurs points de vue
 - 5.2 Cadre de fonctionnement
 - Encourager les participants à donner leur avis, faire des remarques ou commentaires
 - Parlez sur base d'expériences personnelles
 - Confidentialité
 - Eteindre les GSM
 - Enregistreur
 - Respect de chaque participant (prise de parole, etc.)
 - 5.3 Travailleurs dans le secteur ESS
 - Besoins généraux en formation – fiche 1
 - Besoins spécifiques à chaque catégorie de fonction – tableau 1
 - Contenus de formation - fiche 2
 - Formules de formation souhaitées – fiche 3
 - Projets d'accompagnement – fiche 4
 - 5.4 Emploi et recrutement dans le secteur ESS

Demandeurs d'emploi (fiche 5) et jeunes en alternance





POUR TOUTE INFORMATION

Fonds Social pour les Etablissements et Services de Santé

Patricia Vermaut

Responsable de projets

E: patricia.vermaut@fe-bi.org

T: 02/250 37 74

Pernelle Courtois

Collaboratrice de projets

E: pernelle.courtois@fe-bi.org

T: 02/227 59 87



13-15 Square Saintelette – 1000 Bruxelles

F: 02/227 59 75

www.gid-ess.org

asbl FE.BI 13-15 Square Saintelette – 1000 Bruxelles

info@fe-bi.org • 02 229 20 15 • www.fe-bi.org

L'association des Fonds Fédéraux et Bicommunautaires du secteur non marchand (asbl FE.BI) vise entre autres la promotion et le développement d'actions initiées par les Fonds de sécurité d'existence appartenant aux secteurs suivants:

- Hôpitaux privés
- Secteur des personnes âgées
- Soins infirmiers à domicile
- Centres de revalidation autonomes
- Etablissements et services de santé
- Etablissements d'éducation et d'hébergement fédéraux et bicommunautaires
- Secteur socioculturel fédéral et bicommunautaire

CE FONDS EST
COORDONNÉ PAR

**Gaëlle Troukens**

Directrice

E: gaelle.troukens@fe-bi.org

T: 02/250 38 59

Laurence Marzucco

Responsable de projets R&D (FR)

E: Laurence.Marzucco@fe-bi.org

T: 02/227 62 01

Kristof Dhoore

Responsable de projet R&D (NL)

E: Kristof.dhoore@fe-bi.org

T: 02/229 20 37

Ce rapport peut être téléchargé sur le site du Fonds social des établissements et services de santé:

<http://www.fe-bi.org/fr/gezondheid/bico-vorming/recherches-publications>