

# QUELS SONT LES ÉLÉMENTS FACILITANTS POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE COORDINATION SUR UN TERRITOIRE ?

Auteurs : **Laëtitia Borel**, Chargée de mission PTA / **Laurent Cenard**, Directeur Onco 94 Ouest / **Aline Lemeur**, Maître de Conférences en sciences de gestion, Larequoi, Université Versailles Saint-Quentin / **Jihane Sebai**, Maître de Conférences en sciences de gestion, Larequoi, Université Versailles Saint-Quentin

Une approche managériale innovante... → Démarche de recherche qualitative :

- Entretiens semi-directifs auprès de l'équipe de coordination PTA et des partenaires composantes de la PTA (responsables et professionnels de terrain)
- Observations participantes

## 2016 CRÉATION DE LA PTA 94 OUEST

### 1 DISPOSITIF

- > Porté par le réseau de santé Onco 94 Ouest
- > Sur le territoire du Val-de-Marne Ouest 600 000 habitants



### 1 OBJECTIF GLOBAL

Apporter un **appui aux médecins traitants et aux professionnels de santé du 1<sup>er</sup> recours** pour favoriser la continuité et la qualité des parcours des patients en **situation complexe**

### 3 MISSIONS

- ▶ Information et orientation
- ▶ Appui à la coordination de parcours complexes
- ▶ Soutien aux pratiques professionnelles

### DES COMPOSANTES

Les acteurs de coordination du territoire souhaitant participer à l'élaboration de ce dispositif :

**5 structures d'appui à la coordination**  
2 CLIC, 1 MAIA, 2 réseaux de santé

**3 HAD**

**3 hôpitaux**

Gustave Roussy / HUPS Bicêtre et Paul Brousse / CH Charles Foix

Projet complexe caractérisé par :

**1 contexte instable** : Réforme en cours du système de santé

**1 multitude de parties prenantes impliquées** avec des enjeux différents

**1 territoire** considéré comme un élément stratégique :

Forte dimension relationnelle avec le développement de liens entre les professionnels, au-delà des logiques de découpage géographique et administratif

## LES LEVIERS IDENTIFIÉS POUR UNE IMPLANTATION RÉUSSIE ET PÉRENNE

### L'intégration réticulaire

Capacité des acteurs à travailler en réseau, à nouer des relations de coopération

#### Résultats PTA

Existence de **relations historiques** entre le porteur de la PTA et les composantes  
> Facteur de mobilisation et facilitateur pour l'adhésion au projet  
Combinées au développement de partenariats plus récents

Union malgré les diversités en vue d'atteindre un objectif commun

#### Résultats PTA

Des structures très hétérogènes avec des enjeux et stratégies propres mais des objectifs convergents :

- Recherche d'appui et d'une meilleure visibilité territoriale
- Crédit d'interface entre la ville et l'hôpital
- Amélioration de l'articulation entre les structures sanitaires, sociales et médico-sociales

**Autour d'une finalité commune :** une meilleure coordination globale et continue des situations complexes  
*Malgré tout, certains acteurs restent attachés à leur structure d'origine et leur secteur et non à la PTA*

### Intensité des interactions

#### Résultats PTA

Forte intensité d'échanges avec pour base une communication permanente et transparente entre le pilote et les différentes composantes

#### Echanges dynamiques

favorisés par la notoriété du porteur

### La dynamique d'apprentissage

Complémentarité entre des organisations indépendantes et autonomes

#### Résultats PTA

Recherche de complémentarités et de mutualisations de ressources et de compétences entre les composantes pour optimiser l'organisation des parcours de santé complexes

### Stratégie gagnant-gagnant

#### Résultats PTA

Le porteur part des attentes et besoins des composantes pour que chacun y trouve son compte

Capacité d'un système à faire progressivement évoluer son fonctionnement, grâce à la prise en compte de ses résultats passés

Capacité à innover et à s'adapter à la nouveauté

#### Résultats PTA

#### Logique de co-construction :

- Pas de modèle imposé par le porteur
- Travail progressif et collaboratif

### L'ancre territorial

Existence de liens choisis et explicites avec des partenaires privilégiés dans un espace territorial précis

#### Résultats PTA

Ancre territorial fort avec :

- Une organisation difficilement transposable : spécificités du porteur, des composantes et du territoire
- Une offre proposée par le dispositif corrélée aux besoins de la population de ce territoire et des ressources disponibles

→ Dispositif s'est donc adapté au contexte local : contraintes et particularités à la fois du territoire et des partenariats en place

## QUELLES RECOMMANDATIONS ?

► Existence préalable d'une implantation locale forte du porteur et d'un maillage partenarial important

► Légitimité du porteur auprès des acteurs et vis-à-vis des tutelles

► Intensité des échanges entre les acteurs

► Capacité d'adaptation à l'incertitude et à l'imprévu

► Développement d'un modèle organisationnel :

- S'appuyant sur un management participatif mais non directif
- Avec un pilote doté d'une posture de leader

• Favorisant une démarche de co-construction

• À l'appui d'un système d'information commun

► Amélioration continue des pratiques

► Rôle d'appui des autorités de tutelle :

- Ne pas faire tout porter aux seuls acteurs locaux
- Une plus grande stabilité de l'action des autorités de tutelle
- Une meilleure compréhension de leur vision et une clarification de leurs projets auprès des acteurs de terrain

## EN CONCLUSION... ... INTÉRÊT DE LA DÉMARCHE MENÉE

→ 1 aide pour la modélisation d'un nouveau dispositif de coordination innovant, à travers l'apport de concepts en management public

→ 1 outil pour fédérer les parties prenantes par une meilleure compréhension des mécanismes en jeu pour la conception et le déploiement de ce type de projets

→ 1 appui à l'auto-évaluation

À la fois pour les acteurs de terrain et les instances de tutelles