

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

Le cas du réseau Onco 94 Ouest, porteur d'une **Plateforme Territoriale d'Appui (PTA)**

Auteurs : **Laëtizia 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^{er} 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
- Création 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

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'ancrage territorial

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

Résultats PTA

Ancrage 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

→ **PTA = assimilable à un réseau de forme administré :**

- Égalité de traitement entre les membres : Absence de hiérarchie / Onco 94 Ouest à la fois porteur et composante
- Collaboration volontaire : Entérinée par l'élaboration d'une charte commune définissant la place et le rôle de chacun
- Un pilote au centre du maillage : Le réseau Onco 94 Ouest, porteur du dispositif
- Une gouvernance démocratique : Présence de toutes les composantes au sein des instances de décisions et représentation des professionnels de santé libéraux (cible du dispositif)

→ **Freins**

Réticence de certains acteurs à remodeler leurs modes de fonctionnement à l'heure actuelle :

- Incertitudes sur la pérennité du dispositif
- Rattachement à des tutelles différentes en fonction des structures

→ **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



Pour toute information complémentaire, vous pouvez contacter :
l'équipe de coordination de la PTA 94 Ouest
Tél : 01.46.63.00.33 • Email : contact@onco94.org • www.onco94.org



Porteur de la Plateforme Territoriale d'Appui



www.larequoi.uvsq.fr

