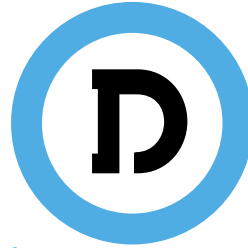


**DÉCISION**  
**PUBLIQUE**



Des organisations et des territoires plus agiles.



**Barthélémy**  
A v o c a t s

# Accompagnement à la constitution d'une Plateforme Territoriale d'Appui à la Coordination

## Sommaire

- ▶ Notre groupement Décision Publique et Barthélémy Avocats
- ▶ Méthodologie d'accompagnement proposée
- ▶ Notre équipe et nos références

## NOTRE GROUPEMENT DÉCISION PUBLIQUE ET BARTHÉLÉMY AVOCATS



**DÉCISION  
PUBLIQUE** 

Des organisations et des territoires plus agiles.

- ▶ **Décision Publique** apporte une vision globale et experte en management des organisations et en pilotage des politiques publiques. Nous proposons d'explorer aux côtés des territoires des réponses sur mesure et adaptées aux nouvelles contraintes auxquelles ces organisations doivent aujourd'hui répondre.
- ▶ Nouvelle loi santé, désertification médicale, coordination renforcée des acteurs, évolutions des réseaux de santé et montée en puissance des parcours de santé, autant de sujets qui témoignent des profonds bouleversements auxquels doivent faire face aujourd'hui les acteurs en santé.
- ▶ Dans cet environnement en mutation, il convient de réinventer des modes d'organisations et des modalités de gouvernance locale à même d'apporter des réponses concrètes aux défis à relever.
- ▶ Décision Publique est située à **Rennes**.



- ▶ **Barthélémy Avocats**, c'est 50 ans de partenariat avec les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs confondus, en matière de droit social : le conseil dans la préparation et l'exécution de la décision, l'accompagnement de l'employeur, y compris judiciaire, dans les relations individuelles et collectives de travail. Le cabinet Barthélémy, c'est aussi plus de 100 avocats experts au sein de 16 bureaux répartis dans toute la France.
- ▶ Le cabinet Barthélémy Avocats est un acteur national de référence en matière de conseil en Droit du travail, Sécurité Sociale et Protection sociale.
- ▶ Spécialisations :
  - ✓ Droit social, Droit du travail, Droit de la sécurité sociale, Droit de la protection sociale complémentaire, Conseil et Judiciaire, Pôles de compétences : sport, santé, distribution et secteur public
- ▶ Barthélémy Avocats est situé à **Rennes**.



## Notre groupement, accompagnateur des 2 premières PTAC de Bretagne

- ▶ Décision Publique et Le Cabinet Barthélémy Avocats ont accompagné ensemble les réseaux de santé du nord Finistère et du Trégor à la constitution des 2 premières Plateforme Territoriale d'Appui à la Coordination bretonnes en 2014 et 2015.
- ▶ En étroite relation avec les équipes, nous avons accompagné les réflexions et le choix des orientations afin de définir des projets en phase avec les historiques de chacun et les ambitions affichées.
- ▶ Ainsi, nous vous proposons de mettre à votre disposition tout notre retour d'expérience en la matière avec pour objectif de construire un projet qui réponde à la fois aux exigences réglementaires mais également à vos aspirations et à votre territoire.
- ▶ N'hésitez pas à prendre contact avec les responsables des 2 PTAC pour connaître plus en détail notre façon d'intervenir auprès des acteurs de terrain que vous êtes :

✓ Appui Santé Nord Finistère : Dr Jean-François Conrad : 02 98 28 23 53

✓ Cap Santé Trégor : Madame Danielle Dupont-Venet : 02 96 46 22 10

appui santé  
nord finistère



# MÉTHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉE

## Contexte et enjeux

- ▶ Les contraintes financières pesant sur le système de santé se sont renforcées ces dernières années et les réseaux de santé n'échappent naturellement pas à cette évolution. La circulaire de la DGS de septembre 2012 invitant à réorganiser les fonds de financement des réseaux en est la traduction la plus tangible.
- ▶ Mais aborder l'accompagnement des projets d'évolution des réseaux de santé simplement sous l'angle financier serait faire une grande erreur. En effet, l'augmentation des files actives prises en charge, la professionnalisation des équipes mobilisées, le renforcement constant du cadre juridique d'intervention et du champ normatif, la prise en compte des nouvelles technologies à la fois dans l'organisation et dans la relation au patient sont autant d'éléments qu'il convient d'appréhender pour apprécier pleinement les mutations auxquelles sont confrontées aujourd'hui les réseaux de santé.
- ▶ Le renforcement de la spécialisation thématique des équipes dans chacun des réseaux a permis de façon incontestable ces dernières années une amélioration des prises en charge des patients. Chacun dans son domaine d'intervention, les réseaux de santé disposent d'une véritable expertise.
- ▶ La montée en puissance des poly-pathologies au niveau des patients et le décloisonnement des approches hospitalières, ambulatoires d'un côté et sanitaires et médico-sociales de l'autre conduisent à l'émergence de la notion de coordination comme valeur cardinale de fonctionnement au sein des organisations des acteurs de prise en charge.
- ▶ Le mouvement a d'ores et déjà été enclenché par la plupart des réseaux de santé mais il convient aujourd'hui de ne plus cantonner cette notion de coordination au niveau de l'intention politique mais bien au cœur de l'organisation de chacun.

## Une démarche progressive et concertée

Nous proposons d'organiser la mission en 4 grandes phases successives :

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
<p><b>Lancer et cadrer le déroulement de l'intervention</b></p> <p>réunion de lancement avec les promoteurs</p> <p>Remise d'un document d'information pour les personnels des réseaux.</p>	<p><b>Recueillir et formaliser les attentes des acteurs extérieurs</b></p> <p>Entretiens avec l'ARS de Bretagne et un certain nombre d'acteurs identifiés afin d'appréhender les visions, les logiques, les cultures, les attentes et les besoins relatifs aux activités couvertes par les réseaux du territoire concerné.</p>	<p><b>Réaliser l'état des lieux de la situation organisationnelle des réseaux</b></p> <p>Analyse des différents éléments constitutifs de l'organisation et du fonctionnement des différents réseaux et de leurs synergies existantes : les missions des structures, les pratiques et les outils de gestion des ressources humaines, les modalités de coordination – concertation – communication des structures, les procédures de travail en vigueur, le climat social, les relations avec les partenaires, les outils de gestion de l'information</p>	<p><b>Accompagner la définition du projet de santé de la PTAC</b></p> <p>Définir avec les promoteurs les « systèmes d'acteurs » existants sur le territoire en fonction des pathologies prises en charge ; Rédiger le projet de santé de la PTAC</p>
		<p><b>Définir les éléments juridiques</b></p> <p>Recueil des attentes en termes de gouvernance de la part des administrateurs et directeurs des réseaux, accompagnement à la prise de décision, accompagnement à la définition d'une communication régulière auprès des structures durant l'ensemble du processus de réflexion.</p>	<p><b>Formuler des recommandations traduites en plan d'actions</b></p> <p>Déclinaison en termes statutaire, de gouvernance et de gestion du personnel et plan d'action</p>



## LANCER ET CADRER LE DÉROULEMENT DE L'INTERVENTION

### OBJECTIFS

- **Valider les orientations** proposées dans la présente offre,
- **Permettre aux intervenants de vérifier leur compréhension** des attentes des membres des réseaux quant aux résultats concrets de la mission et quant à la manière de procéder pour la réaliser,
- **Permettre au Chef de projet de repréciser les attentes** et de situer le contexte social et managérial des réseaux.
- **Préciser les modalités d'information des personnels** relativement à cet accompagnement afin de les rassurer sur sa nature, ses enjeux et de leur présenter concrètement la manière dont elle sera conduite et dont ils seront impliqués. Cette première réunion avec le Comité de Pilotage (à constituer s'il n'existe pas) permettra également de définir les modalités pratiques de diffusion du document d'information en direction des personnels des réseaux.
- **Apporter aux personnels les réponses** qu'ils ne manqueront pas de se poser à l'égard de ce travail : le document d'information préalable permettra de répondre aux questions, voire aux craintes, qui ne manquent pas de surgir dans un tel contexte.

### MODALITÉS

- Une **réunion de travail** avec le chef de projet et le comité de pilotage afin de se mettre d'accord sur les finalités de l'accompagnement et sur les aspects pratiques de sa mise en œuvre :
  - ↳ calendrier concret précisant notamment les dates de réunions du comité de pilotage
  - ↳ préparation du document d'information auprès de l'ensemble du personnel (nature des messages, date, supports de présentation,...)
  - ↳ identification précise des personnes qu'il conviendra de rencontrer pour la réalisation de la mission.
  - ↳ fixation des modalités de restitution aux personnels des résultats du travail (après validation de celui-ci par le comité de pilotage)
- **Document d'information** auprès de l'ensemble des personnels du réseau.

### LIVRABLES

le calendrier concret de déroulement de l'accompagnement et le déroulement méthodologique

## RECUEILLIR ET FORMALISER LES ATTENTES DES ACTEURS EXTÉRIEURS

### OBJECTIFS

- Permettre aux intervenants d'appréhender pleinement les différentes visions et cultures des acteurs extérieurs.
- Faire émerger les attentes.
- Formaliser ces mêmes attentes en définissant un canevas de lecture. Il sera important de catégoriser ces attentes afin de permettre aux membres des réseaux de cerner rapidement la nature des attentes exprimées (attentes en termes de : réalité des réseaux, sécurité et qualité, optimisation des ressources, adaptabilité, de gouvernance...)
- Permettre une définition commune et une priorisation des missions qui pourraient être développées à terme.

### MODALITÉS

- Entretiens individuels et/ou collectifs :
    - ↳ Forfait de 4 entretiens selon une liste arrêtée par le comité de pilotage, cette liste comprenant au moins un représentant de l'Agence Régionale de Santé de Bretagne.
- Une réunion avec le Comité de Pilotage permettra de présenter et de valider les résultats de cette étape afin de garantir un cadre de réflexion pour la phase suivante.

### LIVRABLES

Le rapport relatif à cette phase de de recueil des attentes institutionnelles

## OBJECTIFS

Un diagnostic organisationnel des réseaux prend sens dans la mesure où il permet de mettre en perspective des moyens et des ressources au regard des finalités et des missions de chacun.

Les objectifs de cette phase d'état des lieux sont les suivants :

- caractériser les **ressources humaines** mobilisables au sein de chacun des réseaux : effectifs, qualification, ancienneté, fiches de postes, politique de formation
- qualifier **l'organisation et le fonctionnement au sein de chaque réseaux et éventuellement entre réseaux** : modalités de communication – coordination – concertation, procédures en vigueur (existence de procédures et respect de ces procédures) ; gestion du temps
- identifier les modalités de **reporting interne** : indicateurs et tableaux de bord,
- décrire le **système d'information** interne disponible et utilisé : applicatifs (métiers et autres) utilisés par les réseaux
- caractériser le **management** à l'œuvre au sein des services (participatif, autoritaire et hiérarchique,...) ainsi que les relations sociales au sein des réseaux (dialogue social)
- décrire les **conditions de travail** des personnels

## MODALITÉS

- **Analyse documentaire (liste non exhaustive) :**
  - ↳ Les conventions constitutives, les statuts
  - ↳ Les CPOM et les bilans d'activité des structures
  - ↳ Les guides de procédures disponibles – tableaux de bord en vigueur. Les plans de formation
  - ↳ La liste des applicatifs métiers – analyse de leur interopérabilité, les supports de communication.
- **Entretiens individuels et/ou collectifs :**
  - ↳ avec le directeur et le président de chaque réseau. (entretiens individuels)
  - ↳ avec un groupe de salarié
- **Enquête par questionnaire**
  - ↳ proposons de conduire en complément une enquête par questionnaire adressée à chaque acteur et personnel des réseaux; il leur sera ainsi possible de s'exprimer sur les différents aspects du travail réalisé.
- **Rédaction des préconisations et présentation au Comité de Pilotage et présentation aux personnels.**
- **Suivi ponctuel à 6 ou 12 mois :**
  - ↳ Rencontre avec les responsables du réseau afin de faire le point sur l'état d'avancement de mise en œuvre du plan d'action et formulations d'éventuels ajustements.

## LIVRABLES

Plan d'action permettant la déclinaison organisationnelle des orientations retenues ; Production documentaire ; matrice du changement

### OBJECTIFS

Définir un projet de santé pour une nouvelle structure portant de nouvelles finalités revient à repenser un nouveau devenir commun porteur de sens.

Il s'agit ainsi de :

- caractériser les **systemes d'acteurs complexes** existants sur le territoire d'action de la PTAC.
- Apprécier les **forces et faibles du territoire** au regard des parcours complexes sur lesquels la PTAC apportera un appui au professionnels du premier recours.
- Définir, le plus précisément possible les **processus de réponse aux sollicitations** entrantes.
- formaliser le projet de santé de la PTAC
- Assurer l'**adhésion des membres des réseaux** au nouveau projet
- **Communiquer en interne et en externe** sur le nouveau projet.

### MODALITÉS

- **Groupes de travail thématiques :**
  - ↳ Réunions régulières associant la diversité des composantes des réseaux existants
- **Réunion du comité de pilotage**
  - ↳ Pour une validation régulière des productions
- **Rencontres avec l'ARS :**
  - ↳ Nous proposons qu'au moins une rencontre à mi-parcours soit réalisée entre les membres de la future PTAC et l'ARS afin d'assurer une bonne communication entre les parties et de conforter les orientations qui seront en cours de définition.
  - ↳ Cette rencontre sera également l'occasion d'aborder ensemble le thème de la communication externe.
- **Rédaction des différents livrables**
- **Réalisation d'un séminaire avec les équipes**
  - ↳ Rencontre avec l'ensemble des personnels pour acter le nouveau projet collectif et pour permettre aux responsables de la PTAC de communiquer en interne.

### LIVRABLES

Cartographie du territoire au regard des catégories de parcours ; projet de santé de la PTAC

### ASPECTS TRANSFERT DE PERSONNELS, STATUT SOCIAL ET REPRÉSENTATION DES PERSONNELS

Pour ce faire, il conviendra notamment :

- De réaliser ou de tenir compte des diagnostics le cas échéant déjà réalisés (audit social) permettant de mettre en évidence un certain nombre de points devant être traités tout en les élargissant de manière à cerner l'ensemble des aspects et sujets susceptibles de présenter un enjeu ou un risque juridique ou social particulier et les solutions envisagées
- de définir les enjeux financiers, juridiques et humains, avant d'effectuer les différents arbitrages parmi les solutions possibles ;
- d'élaborer un calendrier social de mise en œuvre ;
- de définir une politique de communication intégrant la spécificité des aspects sociaux ;
- de formaliser les changements et adaptations nécessaires ainsi que de prévoir les modifications et solutions juridiques ou techniques nécessaires :
  - document d'information
  - projet de redéfinition du statut social,
  - Durée et aménagement du temps de travail
  - système de rémunération directe et indirecte, actuelle ou différée
  - aménagement éventuel ou refonte des contrats de travail,...
  - documents ou accords redéfinissant le statut social,
  - Grille de classification et de définition des emplois, GPEC...
  - Protection sociale complémentaire...

Le niveau d'intervention de notre Cabinet, à ce stade, dépendra également du degré d'autonomie ou des souhaits des principaux acteurs pour délivrer les différentes informations ou mener les débats ou réunions nécessaires.

### ASPECTS STATUTAIRES

Aspects statutaires (future gouvernance) et modalités de la fusion :

- La préparation et la conduite des réunions nécessaires ( CA , AG et AGE).
- La rédaction d'un plan d'action complet allant jusqu'au projet de statuts et de traité de fusion, adapté, les différentes étapes de sa validation, les modalités de création de la nouvelle structure le cas échéant...
- La capacité de trouver et proposer des solutions face aux différents obstacles qui pourraient apparaître.
- Assurer l'interface ou l'assistance nécessaire (ARS, collectivités territoriales...)

### LIVRABLES

Calendrier de mise en œuvre ; documents statutaires ; mini-audit social le cas échéant ; documents relatifs à la fusion le cas échéant

## NOTRE ÉQUIPE ET NOS RÉFÉRENCES



## LES CONSULTANTS MOBILISÉS SUR LA MISSION - ALEX LEPRIOL

---



- ▀ Domaines d'expertise
  - ▀ Accompagnement au changement des réseaux de santé.
  - ▀ Organisation de l'offre de soins,
  - ▀ Définition de stratégies territoriales de santé et de politique publique,
- ▀ Exemples de missions où est intervenu l'expert
  - ▀ Evaluation de l'activité des réseaux de santé bretons et accompagnement à la création de Plateformes Territoriales d'Appui à la Coordination. (référencement auprès de l'ARS de Bretagne)
  - ▀ Accompagnement à la fusion des réseaux Respecticoeur, Résodiab44 et Asthme-BPCO (département de la Loire-Atlantique)

Diplômé en Economie de la santé, Alex Lepriol sera mobilisé sur les aspects organisationnels et la définition du projet de santé.

## LES CONSULTANTS MOBILISÉS SUR LA MISSION – MORGANE SINQUIN

---



- ▀ Domaines d'expertise :
  - ▀ Accompagnement au changement des réseaux de santé.
  - ▀ Relations partenariales,
  - ▀ Définition de stratégies territoriales de santé et de politique publique,
- ▀ Exemples de missions où est intervenue Morgane :
  - ▀ Accompagnement à la mise en place de la **PTA sur le Pays de Fougères**.
  - ▀ Accompagnement à la mise en place de la **Plateforme d'Appui Libérale à l'EXercice coordonné (PALEX)** couvrant l'ensemble du Territoire de Santé de la **Mayenne** (projet en cours)

Diplômée en Droit de la santé et Ethique, **Morgane Sinquin** sera mobilisée sur les aspects organisationnels et la définition du projet de santé.



## LES CONSULTANTS MOBILISÉS SUR LA MISSION – JOËL FERRION

---



La réalisation de ces prestations sera assurée par **Maître Joël FERRION**, avocat associé responsable du bureau **Barthélémy Avocats** de Rennes.

Joël FERRION, avocat conseil en droit social, est titulaire Maîtrise Droit des Affaires (1985), du DESS droit des affaires – DJCE (Diplôme Juriste Conseil Entreprise) (1986) et du Certificat Supérieur de gestion du personnel (1986).

Il est **spécialisé en droit du travail, droit de la sécurité sociale et de la protection sociale**.

Il est également **certifié en coaching des organisations par HEC Paris** (Executive coaching d'organisation).

Joël FERRION a intégré en 1987 le cabinet Jacques Barthélémy & Associés dont il est associé depuis 1993.

Joël Ferrion sera mobilisé sur l'accompagnement juridique.

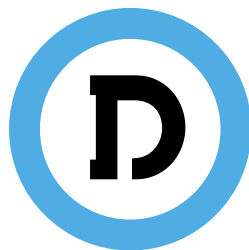
## RÉFÉRENCES EN LIEN AVEC LA MISSION :

---

- Les références les plus emblématiques en lien avec l'accompagnement sont les suivantes :

Territoire	Mission
Loire-Atlantique (44)	Mission d'accompagnement dans la réflexion stratégique de développement de 3 réseaux de santé de Loire-Atlantique : audit d'organisation, rédaction d'un CPOM...
Pays de Brest (29)	Mise en place de la coordination territoriale d'appui (fusion des réseaux de gérontologie, soins palliatifs, cancérologie et diabète)
Lannion (22)	Mise en place de la coordination territoriale d'appui du Trégor (gérontologie, soins palliatifs et diabète...)
Poitou-Charentes	Appui à la mise en place de l'IREPS Poitou-Charentes : définition d'un projet stratégique, définition d'une organisation capable de mettre en œuvre les orientations stratégiques, définition des outils de pilotage politique et opérationnel
Rhône-Alpes	Audit d'organisation du réseau FRAES (Fédération Rhône-Alpes d'Education pour la Santé) et accompagnement à sa transformation en IREPS
Aquitaine	Audit d'organisation du réseau CRAES/CRIPS-CODES pour le compte du groupement régional de Santé publique d'Aquitaine

**DÉCISION**  
**PUBLIQUE**



Des organisations et des territoires plus agiles.



**Barthélémy**  
A v o c a t s

N'hésitez pas à nous joindre pour de plus amples renseignements

✓ Alex Lepriol : 06 67 58 88 59

✓ Morgane Siquin : 06 51 52 69 52

✓ Joël Ferrion : 02 99 30 54 54