

**Lettre d'intention pour la labellisation en tant que  
Dispositif d'Appui à la Coordination (DAC)**

**DOSSIER DE LABELLISATION**

**DATE DE DEPOT DU DOSSIER : 12/03/2020**

**COORDONNEES DU PORTEUR DE PROJET :**

**Association OSMOSE**

**4, rue des Carnets**

**92140 Clamart**

**01 46 30 18 14**

**DEMANDE DE LABELLISATION en tant que :**

- Disposition d'Appui à la Coordination (DAC) de niveau 1
- Disposition d'Appui à la Coordination (DAC) de niveau 2

**1. PRESENTATION DU PORTEUR DU DAC**

L'association OSMOSE, créée en 2008, porte le Réseau de santé pluri thématique OSMOSE (Cancérologie, Gériatrie, Soins Palliatifs, Accès aux soins).

Le réseau Osmose et l'association Osmose qui le porte s'adressent aux personnes adultes domiciliées et/ou suivies dans le territoire de santé sud des Hauts-de-Seine, à leur entourage et aux institutions et professionnels sanitaires et médico-sociaux intervenant au sein de ce territoire ou pour des habitants de ce territoire.

Sur ses thématiques d'intervention, le réseau Osmose a pour missions :

- **de coordonner les parcours de santé des patients complexes, soutenir leurs aidants et venir en appui à leurs intervenants référents :**
  - orienter les patients vers les ressources adaptées de proximité
  - repérer/aider à repérer les patients complexes
  - participer à l'évaluation multidimensionnelle des patients
  - élaborer, en coopération avec les intervenants référents des patients, un programme personnalisé de santé ; le réviser régulièrement
  - promouvoir la continuité des soins tout au long du parcours de santé des patients
  - anticiper et aider à prévenir les hospitalisations évitables
  - prévenir les risques d'épuisement et de maltraitance des aidants
- **de promouvoir l'animation et l'intégration au sein du territoire :**
  - diffuser les référentiels de bonnes pratiques et les protocoles de soins validés
  - appuyer les initiatives ou proposer des actions innovantes d'amélioration des pratiques et des organisations territoriales
  - soutenir les actions ou proposer des actions de prévention et de promotion de la santé
  - aider à développer un guichet intégré réunissant les structures d'appui sanitaires, médico-sociales et sociales du territoire
  - partager l'information entre les acteurs du territoire
  - effectuer des retours d'information à la gouvernance territoriale
  - utiliser un système d'information partageable entre l'ensemble des intervenants territoriaux

### *Préambule*

#### ***Les valeurs et la philosophie d'accompagnement du public et des professionnels du DAC***

Le projet de service du DAC 92Sud s'appuie sur quatre principes fondateurs qui en guident l'accompagnement au public et aux professionnels.

Le premier principe est celui d'une approche globale de la santé. Si cette notion n'est aujourd'hui presque plus discutée, sa mise en œuvre reste encore partielle dans l'approche des parcours. Or, cette approche globale de la santé a d'importantes conséquences sur l'organisation des parcours, au premier rang desquelles la reconnaissance des spécificités propres non pas à chaque pathologie ni même groupe de pathologies, mais propres à chaque situation et choix de vie des personnes malades. C'est à l'expression de ces choix et à l'analyse fonctionnelle de leurs situations que l'accompagnement des personnes s'attache.

Le second principe est d'ordre professionnel : il réside dans la non subsidiarité du rôle des professionnels de la coordination. Ce principe laisse ouverte une large palette d'interventions en appui des professionnels intervenants dans l'organisation des parcours : ils sont susceptibles d'être informés, orientés, relayés, guidés, écoutés, conseillés, formés, mais ils ne sont pas remplacés. Ce principe relève de l'éthique des professionnels de la coordination du DAC 92Sud, son respect est garant de la qualité des relations tissées avec les professionnels, de la confiance et reconnaissance du rôle de chacun et de tous, de l'inscription du métier d'appui à la coordination dans le paysage des ressources et compétences présentes sur le territoire.

Le troisième principe est d'ordre opérationnel : il renvoie à l'accessibilité du service rendu. Ce principe comprend plusieurs déclinaisons :

- accessibilité territoriale, le DAC 92Sud, à l'instar du réseau Osmose et de la Maia, étant organisé pour couvrir les sollicitations émanant de toutes les personnes (patients ou entourage) et les professionnels installés dans l'une ou l'autre des 14 communes qui composent le territoire ;
- accessibilité horaires également, le projet de service prévoit en effet différentes modalités de sollicitations, un numéro unique joignable en continue de 09H à 19H00 dans la semaine, ainsi que l'expérimentation d'une permanence le samedi matin de 09H à 13H00 ;
- accessibilité thématique, puisqu'il n'y a pas d'autre critère que celui de l'appartenance au territoire pour répondre aux demandes qui s'adressent au DAC 92Sud : quels que soient les problèmes de santé présentés par les personnes ou les professionnels une réponse sera apportée, structurée autour de différents niveaux gradués de l'accompagnement à l'organisation des parcours.

Le quatrième principe renvoie à l'innovation et à l'apprentissage organisationnel, comme levier essentiel de la continuité des parcours. Ce principe s'adresse à tous :

- aux patients et à leur entourage, ce qui suppose de susciter leur participation active à l'élaboration du projet de soins, de faciliter la compréhension des enjeux pour leur projet de vie des différentes stratégies thérapeutiques qui peuvent leur être proposées, de les aider à apprendre à vivre avec leur maladie, pour mieux en guérir ou pour mieux en prévenir les risques d'évolution ;
- aux professionnels de santé, pour lesquels le DAC 92Sud constituera un lieu de ressources et d'échanges, où puiser l'information rendue disponible sur l'offre de services du territoire dans les secteurs sanitaire, social ou médico-social, où trouver des interlocuteurs médicaux, soignants ou sociaux pour échanger sur certaines situations en alerte, où échanger pour partager des pratiques et connaissances, où se former sur les protocoles ou recommandations susceptibles d'être utiles à l'organisation des parcours ;
- aux établissements et services partenaires, avec lesquels le DAC 92Sud analyse les conditions de la continuité des parcours, identifie les points de rupture, et développe les solutions adaptées et parfois inédites pour en limiter les risques d'occurrence ; le DAC 92Sud animera ces réflexions avec tous les acteurs, capitalisera sur les expériences des divers partenaires et contribuera à l'évolution des organisations sur le territoire ;

- aux équipes du DAC 92Sud elles-mêmes : l'ouverture des champs thématiques et l'intégration de tous les niveaux d'accompagnement du parcours, conduiront à élargir les champs de compétences des coordinateurs d'appui, tout en diversifiant les profils de spécialisation requis en référence pour assurer la qualité des réponses formulées aux différentes problématiques

### ***Le schéma d'organisation du DAC 92Sud***

Pour réaliser ses missions d'appui à la coordination des parcours, le DAC 92Sud a adopté un schéma d'organisation caractérisé par :

- Une forte intégration des équipes
- Une relative polyvalence des fonctions
- Une approche pluri-thématique de la polyvalence
- Une autonomie décisionnelle sécurisée par le travail d'équipe

L'organisation de l'appui au parcours est conçue à deux niveaux étroitement liés et intégrés :

- Le premier niveau est l'appui individuel à la coordination des parcours
- Le second niveau est l'appui territorial à l'organisation des parcours

### L'appui individuel à la coordination des parcours

A partir du référentiel DAC de l'ARS Ile-de-France, on peut considérer trois grandes étapes dans l'appui à la coordination des parcours :

- La réception, la qualification et la régulation de la demande
- L'évaluation multidimensionnelle de la situation pour laquelle le DAC est sollicité
- L'accompagnement et le suivi du parcours

### *Étape 1 - La réception, la qualification et la régulation de la demande :*

Cette étape est celle du traitement des appels et des sollicitations. Le DAC est ouvert au public de 9 h 00 à 19 h 00 sans interruption tous les jours en semaine et le samedi de 9 h 00 à 13 h 00. Les sollicitations peuvent passer par tous les modes de communication, pour lesquels sont mis en place des outils nécessaires : le numéro unique pour les appels téléphoniques, un mail d'adresse générique, et l'accessibilité des sollicitations à partir du site Internet du DAC.

Pour faciliter et fluidifier l'accès au DAC 92Sud, aucune fiche d'orientation n'est à remplir au préalable. L'éligibilité de la demande est rapidement vérifiée lors du recueil d'information (territoire d'installation ou de résidence, problématique de santé). L'équipe a élaboré dans le cadre des travaux de préfiguration du DAC 92Sud un guide de recueil de la demande, afin de comprendre la demande, d'être en mesure de donner 1<sup>er</sup> niveau de réponse, et de l'orienter vers un autre intervenant quand cela est nécessaire.

Les secrétaires tiennent en poste principal la fonction de réponse téléphonique. Néanmoins, tous les autres membres de l'équipe parmi les coordinateurs contribuent également à cette réponse téléphonique :

- Soit ils sont contactés directement par un partenaire ou un patient qu'ils connaissent déjà
- Soit ils le sont sur leur temps de permanence, dite « d'étayage », pour couvrir les horaires d'ouverture en continu en semaine (09H à 19H00) ou le samedi (09H-13H00)

La permanence d'étayage s'organise autour d'un binôme de coordinateurs qui l'assure pendant une semaine de façon coordonnée. On estime que chaque coordinateur aura en moyenne une permanence toutes les 5 semaines : il organisera l'ensemble de ses activités autour de cette donnée, par exemple en allégeant le calendrier de ses visites ou rendez-vous extérieurs en accord et complément avec son binôme.

Pour les appels qui n'ont pas pu faire l'objet d'une réponse immédiate, ceux qui dépasseraient les demandes d'informations auxquelles les secrétaires peuvent répondre, ils sont enregistrés et transmis aux coordinateurs pour réaliser la qualification de la demande

- Lorsque les thématiques relèvent des domaines d'expertise des professionnels de l'équipe (pour l'heure, gérontologie, cancérologie, soins palliatifs, accès aux soins), les demandes sont adressées vers les coordinateurs identifiés sur l'expertise requise.

- Lorsque les thématiques relèvent de champs plus inédits pour l'équipe du DAC 92Sud, ce sont les coordinateurs de permanence d'étayage qui prennent le relais sur la demande. Ces derniers ont alors en charge de réaliser un examen approfondi de la demande, recueillant tous les éléments nécessaires à une présentation devant le staff d'équipe hebdomadaire du lundi.

Une fois la qualification de la demande établie, et avec l'avis de la réunion de staff lorsqu'elle lui paraît nécessaire, le coordinateur, est en mesure soit :

- De fournir les informations requises
- De trouver l'interlocuteur partenaire pertinent vers lequel orienter le sollicitant
- De décider de la nécessité d'un accompagnement global par le DAC 92Sud, dont le contenu (PPS) pourra être élaboré à l'issue de l'analyse multidimensionnelle de la situation

Sur cette première étape du traitement des appels, la DAC 92Sud met en place une organisation accessible (permanence téléphonique), sécurisée (binôme de permanence, staff de présentation des situations hors thématiques connues), réactive (délai de réponse à 48H00) et outillée (recueil d'entretien, traçabilité des demandes enregistrées, bases documentaires partagées).

#### *Étape 2 – L'analyse multidimensionnelle de la situation*

L'analyse multidimensionnelle de la situation s'organise autour de rendez-vous, généralement réalisés en binôme entre 2 intervenants de l'équipe de coordination (médecin-infirmier, médecin-assistant de service social ou infirmier-assistant de service social), afin d'assurer la pluridisciplinarité nécessaire à l'évaluation globale de la situation du patient et de son entourage.

Le principe de non-subsidarité s'applique pleinement sur cette étape, les professionnels du DAC 92Sud ne prenant la décision d'une visite qu'après avoir pris connaissance des éventuelles démarches déjà réalisées par les partenaires, et le cas échéant avec une claire vision des attentes et de la plus-value de la démarche par le DAC 92Sud. Du reste, les professionnels partenaires eux-mêmes peuvent solliciter une visite d'évaluation multidimensionnelle et d'expertise au domicile. Ces professionnels, ainsi que le médecin traitant lorsque ce n'est pas lui qui est à l'origine de la demande d'intervention, sont alors sollicités sur leur connaissance de la situation de la personne. Il leur est aussi systématiquement proposé de participer à la visite d'évaluation au domicile avec l'équipe de coordination du DAC92sud. Lorsque les agendas ne sont pas compatibles pour l'organisation d'une visite conjointe, un retour de la visite au domicile est effectué par l'équipe de coordination du DAC au professionnel à l'origine de la sollicitation, ainsi qu'au médecin traitant de la personne, après qu'elle ait donné son accord.

Cette analyse est retranscrite dans une fiche de synthèse attachée au dossier de coordination de la personne, et qui permet de mettre en exergue les points d'alerte et la priorité à donner à l'accompagnement au regard des délais d'intervention de l'équipe.

#### *Étape 3 – L'accompagnement du parcours*

L'accompagnement du parcours est réalisé par un coordinateur référent. La désignation du référent se fait en staff selon deux logiques articulées :

- Logique de compétence, en fonction des expertises requises et de la nature des réseaux d'effecteurs mobilisés dans les soins
- Logique de continuité, qui permet autant que faire se peut au référent de suivre le patient et l'évolution de ses besoins et, pour la personne concernée, de conserver ses interlocuteurs

Il n'y a pas de segmentation de l'accompagnement selon l'intensité relative des interventions et/ou l'horizon temporelle dans laquelle elles s'inscrivent. En d'autres termes, tous les coordinateurs ont vocation à couvrir tous les « niveaux » d'accompagnements, s'adaptant ainsi dans la continuité aux évolutions éventuelles des situations des personnes suivies.

De la même manière, il n'y a pas de segmentation de l'accompagnement selon les territoires de résidence des personnes concernées. Tout le territoire est couvert, et c'est l'organisation et la programmation des charges de travail des coordinateurs qui s'adaptent à la géographie par ailleurs fort mouvante des besoins d'accompagnement des parcours.

Avec l'appui de l'analyse multidimensionnelle de la situation, le référent est en mesure d'élaborer le Plan Personnalisé de Soins. Le PPS est le résultat des échanges avec l'ensemble des parties prenantes (patient, entourage, médecin traitant, cercle de soins...).

Pour la mise en place du PPS et l'accompagnement des parcours qu'il décrit, les référents disposent de différents outils facilitateurs :

- Annuaire et bases documentaires sur les ressources, qui résultent du partage avec les réseaux de partenaires, de la capitalisation de chaque référent sur ses informations propres partagées et, le cas échéant, de l'appui de coordinateur territorial pour combler les éventuels angles morts laissés par ces bases de données
- d'outils de gestion des situations comprenant différentes fonctionnalités, notamment celles permettant les alertes sur les échéanciers du PPS et son suivi. Aujourd'hui ces fonctionnalités sont incluses dans l'outil 4D, et demain dans le logiciel parcours TerrESanté que le DAC 92Sud utilisera.

Les situations qui relèvent de l'accompagnement du DAC 92Sud sont par nature des situations complexes, celles qui n'ont pas trouvé de réponses dans le système de droit commun, soit parce qu'il est trop restrictif, n'ouvrant pas à certains droits nécessaires au parcours, soit parce qu'il est trop cloisonné entre différents champs d'intervention, soit par défaut d'organisation des partenaires, soit par manque d'information, de formation de ces derniers, soit enfin par mésusage du système de soins par le patient.

Le cœur du métier de l'appui à la coordination est précisément de naviguer dans cet environnement imparfait pour trouver les solutions adaptées aux situations des personnes qu'ils accompagnent et toujours individualisées. En la matière, il relève du cousu main et se prête mal aux exercices de protocolisation.

En revanche, les retours d'expériences, les observations de parcours et la capitalisation sur les solutions ad-hoc mises en place alimentent les actions portées à un second niveau plutôt méso et territorial de la coordination. C'est à cette échelle de la coordination que s'adresse la seconde mission territoriale du DAC 92Sud.

#### L'appui à la structuration territoriale des parcours

L'organisation par le DAC 92Sud de la mission d'appui à la structuration territoriale des parcours est conçue autour de trois grandes fonctions :

- Le développement des supports à la mission 1
- L'observation des parcours pour l'analyse de la prévention des risques de rupture
- L'animation de la concertation opérationnelle entre les partenaires sur le territoire

*Le développement des supports à la mission 1 : outils, bases documentaires, médiation partenariales du DAC* La mission 2 vient en support de la mission 1 du DAC 92Sud à travers l'amélioration des outils, et notamment le développement de la base documentaire et de ressources partagées.

Un autre type d'aide repose sur le travail opérationnel avec les partenaires pour faciliter et sécuriser le recours à leurs services, améliorer éventuellement les conditions d'adressage, consolider le retour d'informations sur les situations suivies... Ce volet peut prendre plusieurs formes d'intervention, depuis l'entretien bilatéral de médiation avec un partenaire jusqu'à l'initiation d'un travail en groupe sur le sujet questionné, pour l'élaboration de solutions adaptées et partagées (procédures, guides, recommandations...)

#### *L'observation des parcours pour l'analyse de la prévention des risques de rupture*

La fonction d'observation des parcours est réalisée au travers de trois principales sources d'information :

- L'information interne des équipes de coordination du DAC 92Sud, à partir de leurs retours d'expérience sur les dysfonctionnements rencontrés, notamment lors des staffs hebdomadaires, et qui pourront faire l'objet d'un travail de recueil pour en cartographier les thèmes, les territoires, les causes identifiées, les profils de situations concernées...
- L'information recueillie auprès des partenaires, dans le cadre de la participation de l'équipe du DAC 92Sud aux diverses réunions de concertation pluri-professionnelle qui ont lieu sur le territoire, comme par exemple, les groupes de travail spécifiques sur l'accès aux soins des CLS de Bagneux, Châtenay-Malabry et Fontenay, ou encore les commissions mensuelles gérontologiques des 14 CLIC du territoire ;

- L'information quantitative constituée à partir des données et indicateurs de parcours issus du logiciel TerrESanté qui sera utilisé par le DAC 92Sud, et déployé dans le cadre de la mission EParcours ;

L'analyse et le traitement de ces différentes sources d'information sont réalisés par le chef de projet, dont les travaux sont présentés en équipe, au CA et dans les différentes instances de concertation (local, départementales et régionales).

#### *Animation de la concertation opérationnelle entre les partenaires sur le territoire*

Le DAC 92Sud animera la concertation territoriale dans une démarche ascendante visant à fédérer les partenaires pour améliorer la continuité des parcours.

Dans cette perspective, les bases de l'animation territoriale sont fondées sur des groupes de travail thématiques, dont la composition sera par nature à géométrie variable selon les sujets abordés. Ces groupes de travail associent les équipes du DAC 92Sud et les acteurs partenaires autour de différents travaux contribuant à la coordination territoriale des parcours : analyse conjointe des ruptures de parcours observées à l'échelle du Sud 92 sur une pathologie spécifique ou d'un groupe de population (enfants, PA...), élaboration de protocoles ou outils conjoints, actions de formation aux professionnels et/ou aux patients et à leur entourage, etc.

Le DAC 92Sud contribue à l'animation de ces groupes de travail selon le même principe de non subsidiarité que celui qui prévaut à son positionnement sur la mission 1. A cet égard il peut être amené à suivre les travaux de groupes initiés par ses partenaires : son rôle est alors de fédérer les résultats, d'apporter d'éventuels appuis méthodologiques qui seraient demandés et de capitaliser sur les outils qui en sont issus. Parallèlement, le DAC 92Sud peut initier des groupes sur des sujets qui ne sont pas encore abordés, et qui auront été identifiés comme des thèmes importants par les partenaires du territoire représentés dans le Conseil d'Administration du DAC.

C'est sur ce principe que se construisent les relations de travail tous les acteurs partenaires, et en particulier les CPTS en projet sur le territoire. Si les porteurs de CPTS le demandent, le DAC 92Sud pourra venir en appui de l'élaboration de leur projet, participer à l'analyse des besoins auprès des professionnels de santé libéraux du territoire, faire connaître et diffuser les outils mis en place par les CPTS... A l'inverse, les CPTS pourront jouer un rôle de relais dans l'accompagnement individuel des parcours (soins non programmés, accès aux médecins traitants, protocoles de sorties d'hospitalisation...), ou encore participer aux formations et groupes thématiques. A noter que les CPTS siègeront au Conseil d'Administration du DAC 92Sud, favorisant ainsi l'articulation des leurs actions respectives.

Les groupes thématiques qui seront mis en place permettront le développement et la diffusion des différents leviers de la coordination des parcours, comme par exemple :

- Appui à l'amélioration des pratiques professionnelles et formations
- Mise en place de protocoles et outils communs
- Animation collective auprès des usagers, des aidants et professionnels qui les accompagnent

Les groupes de travail thématiques ont vocation à présenter les résultats de leur réflexion dans le cadre de l'instance territoriale du Sud 92.

Cette instance est le second niveau de l'animation territoriale. Elle réunit en plénière deux fois par an les partenaires du DAC et le Conseil d'Administration. Elle sera un lieu d'échanges, avec du côté du CA du DAC la présentation aux partenaires de ses activités et des orientations de travail proposées pour les 6 mois à venir. Du côté des partenaires sur le territoire, ces réunions plénières seront l'occasion de présentations croisées de certains travaux avancés de groupes thématiques, et de recueil des attentes des partenaires, notamment celles relatives aux actions et leviers possibles pour l'amélioration de la coordination du parcours (partage des résultats de l'analyse des parcours, protocoles et actions de formation, actions à conduire conjointement pour mieux inventorier les ressources du territoire, etc.).

L'animation de cette instance de la coordination territoriale est une compétence à part entière du DAC 92Sud, qui consiste :

- En amont, à organiser les différents points à l'ordre du jour de la réunion : proposer les groupes thématiques susceptibles de présenter leurs travaux, trouver les intervenants (éventuellement de personnalités qualifiées extérieures), alimenter le compte rendu du suivi de l'activité du DAC qui sera présenté.
- En séance, à proposer des techniques d'animation qui veillent à l'expression ouverte de tous les participants,
- En aval, à réaliser une information et une communication sur la réunion plénière, qui permettra un bon rayonnement des travaux qui y sont menés.

Il faut noter qu'à terme, lorsque les partenaires auront « adopté » le DAC 92Sud, cette instance territoriale pourrait tout naturellement se fondre dans l'Assemblée Générale du DAC 92Sud. L'adhésion progressive à la démarche du DAC 92Sud signifie que des partenaires plus nombreux deviennent des membres de l'Association : ils formeront un vivier de représentants aux différents collèges du CA, qui en assurera toute la vitalité.

Dans ce projet de service, tout est organisé pour que la mission d'appui à la structuration des parcours sur le territoire ne soit pas une mission « hors sol », mais bien au contraire une mission ancrée dans les pratiques et problématiques opérationnelles des équipes de coordination du DAC 92Sud comme des partenaires.

Plusieurs caractéristiques de l'organisation de cette mission en assurent l'intégration aux équipes :

- La participation active à cette mission des membres de l'équipe de coordination à la mission :
- Remontées d'information sur les parcours
- Participation aux groupes thématiques, RCP, ateliers, formations
- Les échanges organisés autour des analyses et traitements de données des parcours réalisés par le chef de projet
- Le profil de poste du chef de projet territorial, intitulé « coordinateur territorial des parcours », et décrit autour de quatre grandes fonctions (qui sont détaillées dans la fiche de poste jointe en Annexe) :
- L'étude des parcours territoriaux à partir de l'étude fine des données de la file active du DAC et de l'ensemble des remontées d'informations de l'équipe et des partenaires du territoire
- La facilitation de la communication avec les partenaires autour de situations dysfonctionnelles récurrentes
- L'inventaire, la coordination et l'appui méthodologique et la valorisation des actions et groupes thématiques portant sur le parcours, que le DAC en soit initiateur ou partenaire contributeur
- L'animation des réunions des instances de concertation, telle que décrite plus haut.
- Le rattachement hiérarchique du « coordinateur territorial des parcours » à la Direction d'Osmose, elle-même responsable devant le CA de l'association

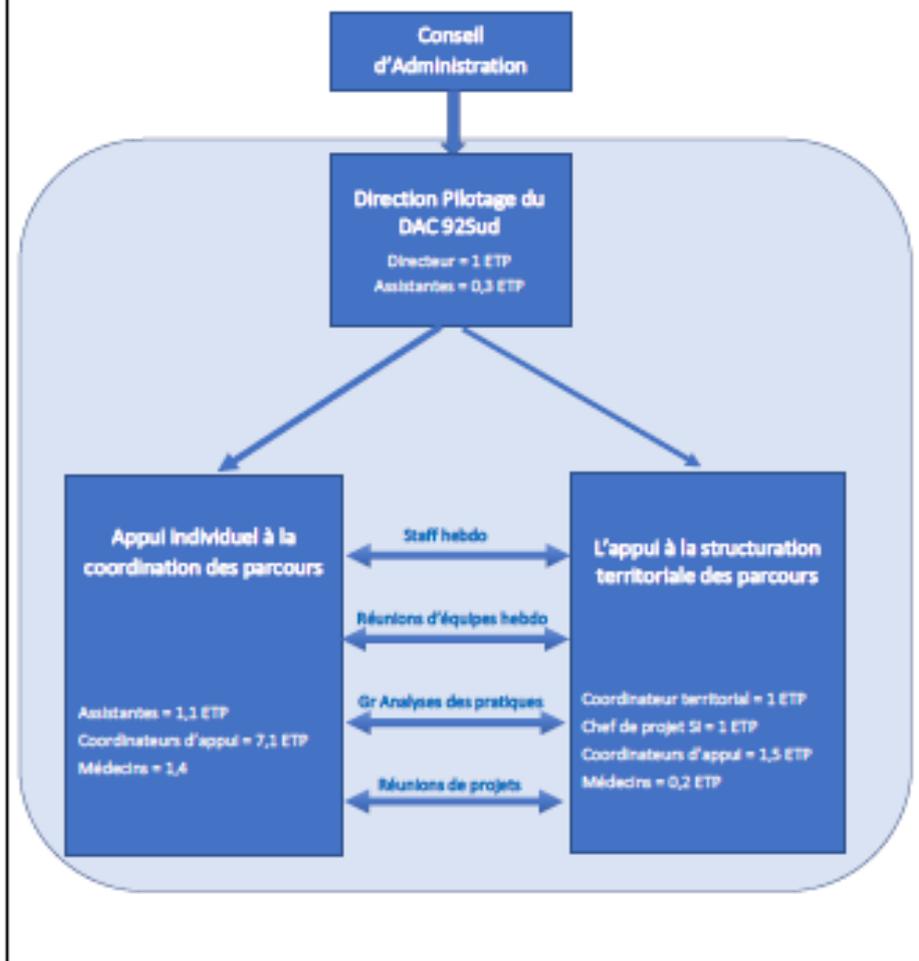
La fonction d'observation ne résume pas la mission du coordinateur territorial de parcours, mais elle est centrale pour l'animation. Cette fonction doit s'appuyer sur les outils de recueil de données, et fait à ce titre appel au système d'information du parcours. Là se trouve le point d'articulation entre le coordinateur territorial et le chef de projet EParcours, qui sont deux métiers et champs de compétences distincts.

- Le premier élabore le cahier des charges des données dont il doit disposer, notamment pour produire les indicateurs de suivi et d'évaluation qui seront recommandés, assure l'extraction et le traitement statistique des données recueillies, et réalise les présentations synthétiques utiles à tous les acteurs du territoire ;
- Le second travaille, à partir des besoins formulés, sur les fonctionnalités de E\_Parcours, sur le déploiement technique et la formation des acteurs à l'utilisation des différentes briques qui le composent, et sur les conditions d'interopérabilité avec les logiciels métiers des partenaires (notamment des médecins) qui en facilitent la diffusion.

Finalement, à l'instar de toute l'organisation du DAC 92Sud la mission de structuration territoriale du parcours repose sur un travail d'équipe, et n'est pas entièrement concentrée sur le coordinateur territorial de parcours. Ce dernier capitalise, s'appuie sur les expertises, coordonne les initiatives, appuie leur mise en œuvre, et échange sur ses activités et analyses au sein des équipes stratégiques et opérationnelles, en interne et en externe.

L'organigramme du DAC92 Sud

L'organigramme du DAC 92Sud



### Une organisation des réunions internes construisant la cohésion de l'équipe du DAC 92Sud

Le projet de service dont l'organisation des fonctions a été décrite plus haut est fondé sur la cohésion de l'équipe du DAC 92Sud, cohésion construite sur différents temps d'échanges et de travail commun :

- Staff hebdomadaire de revue des situations portant sur :
  - les situations accompagnées par l'équipe du DAC et nécessitant une réflexion et une décision collégiale concertée et pluridisciplinaire ;
  - les situations hors champ habituel d'expertise des équipes du DAC. Ces situations seront présentées par l'équipe d'étayage pour permettre la prise de décision pluridisciplinaire et concertée sur la réponse à apporter à la sollicitation et déterminer les personnes de l'équipe du DAC qui seront référentes de l'accompagnement de la situation.
- Réunion d'équipe hebdomadaire centrée sur l'organisation, les plannings, les informations sur les actions et projets mis à l'œuvre
- Réunion trimestrielle d'Analyses des pratiques, organisée pour partager les démarches, critères et postures dans le métier de la coordination
- Réunions dites de projets, qui mobilisent les équipes selon des géométries variables en fonction des sujets sur lesquels portent les projets (Astreinte téléphonique, formations des partenaires, Soins de support des psychologues, Pass Ambulatoire, Programme Aida...). Ces réunions sont les groupes de travail qu'initient les membres de l'équipe du DAC 92Sud avec leurs partenaires sur le territoire. A l'instar de sa démarche vers les travaux initiés par d'autres partenaires, le coordinateur territorial de parcours aura un rôle d'inventaire, de coordination, de capitalisation, et de valorisation des travaux de ces réunions de projets.

### 3. GOUVERNANCE ET COMITOLOGIE DU DAC

La gouvernance du DAC 92Sud a retenu un certain nombre de principes pour organiser les modalités de prises de décisions.

La gouvernance du DAC 92Sud a une visée opérationnelle, et doit faciliter le travail avec l'ensemble des partenaires de la coordination. Cette orientation a plusieurs implications :

- La gouvernance est centrée sur le territoire de coordination 92Sud, sur lequel portent principalement les décisions
- La gouvernance est ouverte à tous les secteurs (sanitaire, social et médico-social), pour favoriser le décloisonnement des actions portées par les intervenants dans le parcours
- La gouvernance incarne une représentation des métiers et expertises des acteurs dans la coordination des parcours
- Les instances de gouvernance et en particulier le CA du DAC 92Sud ont un effectif « raisonnable » qui permet la prise en décision effective

La gouvernance du DAC 92Sud est transparente et légitime, ce qui suppose :

- Une représentation équilibrée, dans le respect des textes :
  - « Art. L. 6327-3.-Les dispositifs d'appui à la coordination des parcours de santé complexes disposent d'une gouvernance assurant la représentation équilibrée des acteurs des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires, intégrant notamment des représentants des usagers, du conseil départemental et des communautés professionnelles territoriales de santé.
  - « Cette gouvernance s'assure du respect du principe d'une intervention subsidiaire du dispositif d'appui par rapport à celle des professionnels mentionnés à l'article L. 6327-1. »
- Une organisation en collèges du CA du DAC 92Sud, dont l'intérêt est de garantir la légitimité des représentations, d'assurer le décloisonnement décisionnel, de mobiliser et de relayer auprès des partenaires les orientations et actions du dispositif
- L'articulation claire des différents niveaux de représentation pour la concertation et le pilotage du DAC 92Sud

#### Une structure juridique unique

Le DAC 92Sud est portée par une structure juridique unique qui est l'Association Osmose, vers laquelle ont été transférés les contrats de travail et toutes les ressources (données, équipements) afférents à la Maia.

La structure porteuse du DAC 92Sud est une Association Loi 1901, dont le siège social est localisé 4, rue des Carnets à Clamart.

#### Un CA organisé par collèges pour une représentation équilibrée des acteurs de parcours du territoire

Le CA compte 21 membres, répartis sur 5 collèges selon la configuration suivante :

Collèges	Membres représentés	Nb de voix
<b>Usager</b>	Usagers	2
<b>1<sup>er</sup> recours</b>	Médecins libéraux, autres PLS, Centre de santé, ESP, MSP, CPTS,	5
<b>Établissements de santé</b>	MCO, SSR-USLD, Psychiatrie, HAD	5
<b>Établissements et services sociaux et médicosociaux</b>	EHPAD, Services et Établissements autorisés pour différents publics	5
<b>Services des collectivités territoriales</b>	CLIC, CCAS, MDPH/PAT, ASE...	4

Au sein de ces collèges, sont désignés par secteur, un titulaire. Le titulaire peut disposer d'un mandat auprès des partenaires et/ou des territoires qu'il représente. Ainsi par exemple, pour ce qui concerne les CLIC et instances de coordination gérontologique, il pourrait être prévu un système de désignation d'un titulaire et d'un suppléant, pour

le CA du DAC, dont le mandat serait défini, et qui jouerait le rôle de courroie de transmission avec ces structures sur le territoire.

Le CA dispose ainsi d'une composition variée, qui doit permettre de décroiser les représentations sectorielles pour une perspective plus ouverte sur les parcours. En effet, une fois désignés, les membres représentants d'un secteur au sein de chaque collège n'ont pas vocation à s'enfermer sur « leur collège » mais bien de participer aux travaux du CA et discussions transversales qui s'y tiendront. Il joue ainsi un rôle de relais entre les partenaires du collège et le CA.

#### Le Bureau

Les membres du Bureau sont élus à la majorité simple par les membres du Conseil d'Administration. Les membres du Bureau sont rééligibles. Le Bureau prépare les réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale. Il assure le suivi des tâches définies par le Conseil d'Administration et il exerce les compétences qui lui ont été déléguées par celui-ci.

Il comprend 3 membres, pour chacun des postes suivants : Président, Secrétaire, Trésorier, lesquels peuvent être secondés de 1 adjoint au maximum (Vice-Président, Secrétaire-adjoint, Trésorier adjoint), pouvant porter à 6 maximum le nombre de membres du Bureau.

#### L'articulation des instances décisionnelles et de concertation

##### *Le pilotage régional*

En votant le budget de l'Association et suivant la mise en œuvre de son projet, le CA définit les conditions d'engagement de l'Association pour la réalisation des missions du DAC qui lui sont confiées. Ainsi, avec l'appui des données d'activité, des indicateurs de qualité et performance, et les outils d'analyse des coûts dont dispose l'Association Osmose, le CA mandate certains de ses membres à participer aux échanges du Comité de pilotage stratégique mis en place à l'échelle régionale pour suivre le déploiement, la montée en charge et les orientations des DAC en Ile-de-France.

##### *La concertation départementale*

S'agissant de la concertation sur l'offre de santé à l'échelle départementale, les membres du CA sont mandatés pour éclairer les arbitrages opérés par les partenaires institutionnels dans le cadre du COFIL institutionnel départemental parcours. Le (les) membre(s) du CA participant à ce comité de pilotage départemental peuvent être accompagnés par le directeur et le coordinateur de parcours, pour instruire les échanges à partir de l'observation des parcours et de l'analyse qui en est faite, en lien avec les partenaires de l'instance du territoire de coordination.

##### *L'animation territoriale*

Enfin, le CA a un rôle clef sur l'animation territoriale. Informé par les rapports du coordinateur territorial de parcours et des résultats issus des groupes thématiques des partenaires, le CA établit les priorités de travail, et active la mobilisation des professionnels autour de ces priorités. Comme décrit dans le projet d'organisation du service, cette mission d'animation territoriale est avant tout opérationnelle et prend des formes aussi variées que peuvent l'être les sujets traités dans ce cadre.

Le coordinateur territorial de parcours prend connaissance des besoins des partenaires et à ce titre, il a la légitimité de faire remonter les demandes d'organisation des parcours qui sont formulées. Aux vues de ces informations, le CA décide des priorités et programmes de travail afférents, et présente ces choix dans le cadre des réunions plénières avec l'instance territoriale de coordination.

Le chef de projet territorial a un lien hiérarchique unique avec la direction de l'Association, et par là la gouvernance du DAC.

##### *Le dialogue de gestion local*

Le bureau du CA, accompagné de la direction de l'Association sont les interlocuteurs privilégiés des tutelles pour ce qui est de la gestion et du suivi conventionnement et de la contractualisation du DAC 92Sud, dans le cadre d'un dialogue de gestion avec les personnes en charge de ce dernier désignées à l'ARS Ile-de-France.

Finalement, le schéma de gouvernance du DAC 92Sud s'appuie sur une représentation par collèges qui assure l'équilibre, la légitimité, et l'opérationnalité des processus décisionnels. En s'attachant également à distinguer clairement les rôles et positionnements des différentes instances décisionnelles, les mandats de chacun au sein de

ces instances, la gouvernance du DAC 92Sud met en place les conditions favorables à la qualité des échanges avec l'ensemble des partenaires.

En convoquant une Assemblée Générale Extraordinaire pour voter les modifications des statuts nécessaires au portage du DAC 92Sud dans les bonnes conditions de gouvernance décrites (Cf. Annexe X qui sera jointe à la lettre d'intention), les membres du CA d'Osmose se sont engagés à mettre en place cette gouvernance pour le DAC 92Sud. A cet effet, différents partenaires ont et seront sollicités pour candidater aux différents collèges du CA avant la fin de l'année 2020 (l'Assemblée Générale Extraordinaire est prévue en juin 2020).

**Annexe 4.1**

**Budget prévisionnel 2020-2021**

Dossier en cours de finalisation

## **Annexe 4.2**

### **Méthode et calendrier prévisionnel de déploiement du DAC 2020-2021**

#### **1. Méthode de travail**

##### **Accompagnement méthodologique**

Le déploiement du DAC 92 sud OSMOSE a été soutenu par un accompagnement méthodologique global mené par :

- Dans un premier temps par l'ARS : COMEX territoriaux regroupant les interlocuteurs ARS DD92 et IdF ainsi que les référents GCSMS PASAPAH et Association OSMOSE
  - 3 réunions de concertation de janvier à mai 2019
- Dans un second temps, par le cabinet Acsantis, à partir de juin 2019 et jusqu'en mars 2020
  - Mise en place d'un comité de pilotage intégrant les interlocuteurs ARS et les interlocuteurs GCSMS PASAPAH et Association OSMOSE :
    - 3 réunions de concertation ;
  - Mise en place d'un comité projet réunissant des administrateurs et salariés des porteurs : GCSMS PASAPAH et Association OSMOSE :
    - 4 réunions de travail ;
  - Mise en place de groupes de travail spécifiques réunissant des administrateurs et/ou salariés des porteurs : GCSMS PASAPAH et Association OSMOSE :
    - 12 réunions de travail pour 3 groupes de travail thématiques :
      - Groupe n° 1 : Information / Orientation / Accompagnement ;
      - Groupe n° 2 : Animation territoriale ;
      - Groupe n° 3 : Gouvernance.
    - 6 réunions de travail pour 3 groupes de travail techniques :
      - Groupe n° 1 : Volet Ressources humaines ;
      - Groupe n° 2 : Conventionnement ;
      - Groupe n° 3 : Révision des statuts.

##### **Accompagnement des équipes stratégiques**

Les équipes d'Administrateurs du GCSMS PASAPAH et de l'Association OSMOSE ont été informées régulièrement du projet depuis 2018, puis mobilisées et associées à la réflexion sur le projet tout au long de sa phase de conception, dans le cadre de leurs instances stratégiques propres (Conseil d'Administration et Bureau de chaque structure) par leurs instances de gouvernance et/ou de direction.

Lors de sa réunion du 11 décembre 2019, le Conseil d'Administration d'OSMOSE a voté à l'unanimité en faveur de la reprise d'activité de la MAIA 92 sud et son évolution vers un DAC.

##### **Accompagnement des équipes opérationnelles**

Les équipes salariées de la MAIA et du Réseau de santé ont été informées régulièrement du projet depuis 2018, puis mobilisées et associées à la réflexion sur le projet tout au long de sa phase de conception, dans le cadre de leurs instances opérationnelles propres (Réunions d'équipe), puis dans le cadre d'instances communes de réflexion et de concertation sur l'organisation de la future équipe DAC (Réunions des équipes MAIA et Réseau de santé). Par ailleurs, les équipes ont été associées par leur participation aux différents espaces de concertation et de conception mis en œuvre par le Cabinet Acsantis (Comité Projet, Groupes de travail).

## Perspectives

Le déploiement de la mise en œuvre du DAC se poursuivra selon la même méthodologie de travail, soucieuse d'associer les équipes stratégiques et opérationnelles à la réflexion et à la conception du projet, dans le respect de la place de chacun (l'équipe stratégique et l'équipe opérationnelle peuvent coopérer dans la réflexion et la conception, les propositions de l'équipe opérationnelle peuvent être entendues par l'équipe stratégique, mais les décisions relèvent seulement de l'équipe stratégique ; l'équipe opérationnelle mettant en œuvre les décisions prises par l'équipe stratégique).

## 2. Calendrier

### Calendrier par critères à atteindre

Critère	Période de travail	Méthode et/ou Etapes	Finalisation / Mise en œuvre / Ouverture
<b>Critère n° 1 : Projet de service remplissant les nouvelles missions d'un DAC</b>	De septembre 2019 à mars 2020, puis affinage jusqu'au 31/12/2020	Décrite en partie 1	1 <sup>er</sup> avril 2020, puis affinage jusqu'au 31/12/2020
<b>Critère n° 2 : Couverture du territoire de coordination</b>	Déjà opérationnel	/	1 <sup>er</sup> avril 2020
<b>Critère n° 3 : Numéro de téléphone unique</b>	Mars 2020	Transfert des appels à la MAIA vers le numéro du Réseau Demande de portabilité des numéros de téléphone portables des gestionnaires de cas MAIA vers les coordinateurs d'appui du DAC (continuité de service) Conservation du numéro du Réseau comme numéro d'appel du DAC	1 <sup>er</sup> avril 2020
<b>Critère n° 4 : Structure juridique unique porteuse</b>	De septembre 2019 à mars 2020	Reprise de l'activité MAIA par OSMOSE	1 <sup>er</sup> avril 2020
	De septembre 2019 à juin 2020	Refonte des statuts d'OSMOSE Changement d'objet de l'association Inscription dans les statuts des modalités attendues pour la gouvernance du DAC (Collèges) Mobilisation des partenaires en vue de leur candidature au CA Tenue d'une Assemblée Générale Extraordinaire pour voter les nouveaux statuts et élire les membres du CA	+/- 15 juin 2020
<b>Critère n° 5 : Projet de gouvernance équilibrée conforme à la législation</b>	De septembre 2019 à juin 2020	Cf partie précédente, 2 <sup>nd</sup> alinéa du critère n°4	+/- 15 juin 2020
<b>Critère n° 6 : Équipe unique sans distinction des structures antérieures</b>	De septembre 2019 à mars 2020	Réunions de concertation inter-équipes Entretiens individuels Intégration de l'ex équipe Gestion de cas dans l'équipe Réseau qui évolue vers une équipe de coordinateurs d'appui DAC Organisation RH Mise en œuvre des emplois du temps	1 <sup>er</sup> avril 2020

<b>Critères n° 7 : Horaires élargis</b>	D'avril à juin 2020	<p>Extension horaire en semaine (de 9 h 00 à 19 h 00 sans interruption du lundi au vendredi)</p> <p>Préparation des équipes</p> <p>Négociation individuelle sur les emplois du temps</p> <p>Prévision organisationnelle des modalités de réponses</p> <p>Recrutement des personnels</p> <p>Organisation RH</p> <p>Mise en œuvre des emplois du temps</p> <p>Communication-publicité</p> <p>Mise en œuvre après officialisation de cette organisation par l'Assemblée Générale</p>	1 <sup>er</sup> juillet 2020
	D'avril à août 2020	<p>Extension horaire le samedi matin (de 9 h 00 à 13h 00) : expérimentation pendant 6 mois (en vue d'une éventuelle pérennisation qui dépendra des résultats de l'expérience)</p> <p>Préparation des équipes</p> <p>Négociation individuelle sur les emplois du temps</p> <p>Prévision organisationnelle des modalités de réponses</p> <p>Recrutement des personnels</p> <p>Organisation RH</p> <p>Mise en œuvre des emplois du temps</p> <p>Communication-publicité</p> <p>Mise en œuvre après officialisation de cette organisation par l'AG</p>	1 <sup>er</sup> septembre 2020 (jusqu'au 28 février 2021 ; poursuite si expérimentation concluante)
<b>Critères N° 8 : Polyvalence des parcours</b>	De septembre 2019 à mai 2020	<p>Préparation des équipes</p> <p>Mise en situation des équipes sur des réponses à apporter à des problématiques jusqu'ici non accompagnées par le Réseau ou la MAIA</p> <p>Prévision organisationnelle des modalités de réponses aux sollicitations nouvelles (équipes d'étayage, présentation des situations en staff...)</p> <p>Recrutement des personnels</p> <p>Organisation RH</p> <p>Mise en œuvre des emplois du temps</p> <p>Communication-publicité</p> <p>Mise en œuvre après officialisation de cette organisation par l'Assemblée Générale</p>	1 <sup>er</sup> juillet 2020

## Calendrier de déploiement général

Critères Calendrier	Sept 2019 à mars 2020	Avril 2020	Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Sept 2020	Oct 2020	Nov 2020	Déc 2020
Projet de service		1ere version								Version affinée
Couverture territoriale										
Numéro unique										
Structure juridique unique										
Gouvernance équilibrée										
Équipe unique										
Horaires élargis					9h/19h		Samedi matin			
Polyvalence										

### Légende :

	<b>Travaillé</b>
	<b>Finalisé</b>

### **Annexe 4.3**

A ce stade de lancement du DAC 92Sud, la feuille de route de l'animation territoriale pour 2020-2021 ne peut qu'être indicative.

Pour 2020 on peut mentionner les chantiers à ouvrir :

- Recrutement du coordinateur territorial de parcours
- Communication auprès des partenaires sur le lancement du DAC 92Sud
- Mobilisation des membres du Conseil d'Administration et entretiens avec les partenaires pour la formation des collèges
- Analyse des besoins des professionnels de santé du territoire en matière d'organisation des parcours
- Inventaire de l'ensemble des groupes de réflexion sur les parcours de santé :
- Élaboration d'un programme de travail avec les porteurs des deux projets de CPTS

A l'issue de cette première année (ou plus exactement des 8 premiers mois de lancement du DAC) le Conseil d'Administration du DAC, en lien avec tous les partenaires, proposera les thématiques prioritaires pour 2021.

Par respect pour les partenaires et les futurs membres du Conseil d'Administration réunis dans les différents collèges, il est prématuré de s'engager sur des thématiques qui seraient prédéfinies sans eux en amont de leur participation à l'orientation des travaux du DAC 92Sud.

En première approche, les partenaires pressentis pour participer au DAC sont figurés ci-dessous

## 4.4 Annexe 4

### Courrier d'engagement du Conseil d'Administration du porteur du futur DAC



Clamart, le 10 mars 2020

A l'attention du Directeur Général de l'Agence Régionale de Santé Ile-de-France,

**Objet : Engagement à Porter le Dispositif d'Appui à la Coordination DAC 92 Sud Osmose**

Monsieur le Directeur Général,

En tant que Président du Conseil d'Administration de l'association Osmose, je porte l'engagement du Conseil d'Administration :

- à porter le Dispositif d'Appui à la Coordination du territoire 92 sud,
- à mettre en œuvre le référentiel de missions régional et à assurer la mission d'appui tout âge, toute pathologie, tous parcours,
- à avoir une gouvernance conforme à la législation et à en transmettre à l'ARS les preuves effectives dans un délai de 6 mois à compter de la date de labellisation,
- à assurer la continuité de service pour les personnes accompagnées par la ou les structures antérieures (Réseau de santé Osmose et MAIA 92 sud),
- à proposer une reprise aux professionnels de la MAIA 92 sud qui souhaitent participer au DAC.

En vous remerciant par avance de l'attention que vous porterez à ce courrier, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de ma respectueuse considération.

**François Boué**  
**Président d'Osmose**

Copie : Mme Monique Revelli, Déléguée Départementale ARS 92

## **Annexe 4.4**

### **Fiche de poste du « coordinateur territorial de parcours »**

#### **Rattachement hiérarchique et positionnement au sein des équipes d'Osmose**

Le poste est rattaché hiérarchiquement à la Direction d'Osmose, qui est elle-même responsable devant le CA de l'association ;

Au quotidien, le coordinateur territorial exercera une mission transversale :

- Au sein de l'équipe d'Osmose (notamment celle en charge de la « mission 1 ») qui conduit déjà des activités de coordination et d'animation territoriale (enjeu de subsidiarité et de capitalisation sur leur expérience métier) ;
- Avec les acteurs du territoire dont le niveau de coopération avec le futur DAC sera approfondi (recours à l'expertise ou services pouvant contribuer au parcours, préparation d'actions de formation, travail sur des nouveaux protocoles et outils communs,).

Le coordonnateur territorial fera donc pleinement partie de l'équipe du DAC au quotidien tout en étant très attentif au point de vue des partenaires, afin de ne pas être considéré par ces derniers comme « juge et partie ».

#### **Principales missions**

Le poste consiste à piloter l'action du DAC relative à la coordination territoriale des parcours en cohérence avec le référentiel du DAC. Pour ce faire, il s'agira à la fois de suivre, de coordonner et si besoin d'appuyer les travaux d'animation territoriale déjà conduits par les équipes du DAC, mais aussi d'assurer le pilotage des chantiers prioritaires définis par le CA du DAC, dans les conditions de la concertation définie dans le schéma de gouvernance. Concrètement, la fonction consistera à :

- Étudier les parcours territoriaux à partir de l'étude fine des données de file active du DAC, extraites de son système d'information d'une part, et des remontées des ruptures effectuées par les équipes ou ses partenaires d'autre part.
- Identifier les dysfonctionnements récurrents et les traiter de façon adaptée. Lorsque ces dysfonctionnements relèvent du défaut de communication ou de coopération entre le DAC et les partenaires, prendre contact avec ces derniers en vue de partager les difficultés rencontrées et trouver les solutions. Lorsque ces ruptures relèvent plus d'un défaut d'adaptation de l'offre territoriale, les faire remonter au CA du DAC et aux instances territoriales de coordination.
- Coordonner l'action du DAC pour la formalisation de protocoles et outils communs via : a) l'animation de groupes de travail et en mobilisant si besoin les équipes, partenaires ou acteurs territoriaux hoc et b) le suivi en transversal et au besoin l'appui aux travaux pour les parcours déjà réalisés par les équipes du DAC
- Coordonner l'action du DAC pour la mise en place de formations et d'appui méthodologique aux acteurs via : a) la mise en place de nouvelles formations en lien avec les équipes et partenaires, ou b) le suivi en transversal et au besoin l'appui aux travaux déjà réalisés par les équipes d'Osmose dans ce domaine
- Initier des groupes de travail avec les partenaires sur les actions jugées prioritaires et/ou participer à tous les instances de coordination, de régulation et d'animation territoriale menées par les partenaires (filrière gériatrique, par exemple)

- Faire le lien avec les CPTS amenées à se créer sur le territoire et veiller à la complémentarité des interventions du DAC et des CPTS compte tenu que : 1) le DAC est un « dispositif » potentiellement mobilisable demain par les professionnels ou structures membres des CPTS pour appuyer la coordination de parcours individuels complexes 2) les membres des CPTS pourraient être associés à des actions de formation, d'élaboration de protocoles ou d'outils partagés avec les DAC. 3) le DAC pourra aussi demain solliciter les CPTS ou ses membres pour appuyer dans le cadre de l'appui à la coordination des parcours (exemple : recours à une expertise spécifiques, accès à des soins non programmés, mise en relation avec des professionnels de santé pour des patients sans médecin traitant, etc.).
- Animer le travail d'inventaire et d'actualisation des ressources (annuaires) en appui sur les outils numériques disponibles
- Coanimer et/ou participer aux 3 instances de gouvernance du DAC (Cf. partie gouvernance), en cohérence avec les orientations du CA du DAC

## Profil

**Formation :** Profil de type bac + 5 avec une formation initiale dans le secteur de la santé

**Expérience :** Expérience avérée dans le secteur de la santé (profil expérimenté) attestant d'une pratique professionnelle avec différents acteurs de santé (hôpital, ville, médicosocial, social, usagers, collectivités locales, ARS, CD) et profils de professionnels (Professionnels, équipes d'encadrement et direction)

**Compétences :** maîtrise d'outils statistiques et des bases de données, des techniques d'animation de réunions et de groupes de travail

**Savoir être :** goût du travail en équipe, capacité d'écoute, sens de dialogue, autonomie, proactivité pour proposer des solutions