

 **INTÉRÊT**

➤ **Faciliter la gestion au niveau de l'établissement support**, pour le compte des établissements parties, des activités suivantes :

- Systèmes d'information
- DIM
- Achats
- Formation initiale et continue :
  - coordination des instituts et écoles
  - coordination des plans de formation continue et de DPC
- le cas échéant :
  - des équipes médicales communes (Consulter  fiche « Exercice territorial »)
  - des pôles inter-établissements
  - des fonctions support (activités administratives, logistiques, techniques et médico-techniques) par délégation d'activités.

➤ **Permettre l'organisation en commun :**

- des activités d'imagerie diagnostique et interventionnelle
- des activités de biologie médicale

 **POINTS DE VIGILANCE**

- Définir les modalités d'exercice au sein des activités mutualisées
- Formaliser les procédures de nomination des personnels médicaux des activités mutualisées, intégrant l'avis du PCME des établissements parties dans lesquels le praticien exercera
- Maintenir un lien institutionnel entre les professionnels médicaux et leurs établissements d'exercice (participation aux instances, prise de responsabilités)

 **PRINCIPES, PRÉCONISATIONS ET BONNES PRATIQUES****1/ PRINCIPES**

- **Subsidiarité territoriale** : respecter l'identité propre de chaque établissement et maintenir les avantages compétitifs des établissements composant le GHT
- **Appui au management** : clarifier le rôle de l'encadrement dans les nouvelles organisations, associer les cadres à l'accompagnement du changement (Consulter  fiche « Exercice territorial »)
- **Information et communication renforcées** : planifier des réunions d'échanges avec les professionnels tout au long du déploiement du GHT
- **Dialogue social soutenu** : informer les instances représentatives du personnel à toutes les étapes du déploiement du GHT
- **Conditions de travail et prévention** : associer le médecin du travail et les préventeurs à l'évaluation des organisations projetées, et prévenir le cas échéant les impacts sur la santé au travail des professionnels concernés

### 2/ PRÉCONISATIONS

- Définir le schéma cible en fonction du projet médical : analyser les impacts, concerter, informer
- Veiller à maintenir un encadrement de proximité par activité (et une coordination par territoire)
- Définir des circuits décisionnels garantissant responsabilisation et autonomie des acteurs
- Accompagner les professionnels dont l'exercice est impacté

### EN AMONT

- Définir le schéma cible à atteindre en fonction du projet médical partagé, le degré d'intégration et de spécialisation souhaité par activité (regroupement de certaines fonctions sur l'établissement support, maintien d'une première ligne sur les sites, spécialisation des sites sur un segment d'activités, ...), **analyser les impacts, informer** :
  - Déterminer les impacts organisationnels, le dimensionnement des effectifs et le besoin en compétences :
    - Evaluer les conséquences sur l'organisation et les conditions de travail : management à distance ; accroissement des déplacements ; recours au travail sur site distant ou au télétravail ...
    - Identifier les compétences critiques ou en tension ; les besoins en nouvelles compétences, voire en nouveaux métiers
    - Actualiser les projets professionnels des praticiens et des professionnels concernés et définir le nombre d'agents susceptibles de réaliser une mobilité géographique et/ ou fonctionnelle
    - Déterminer un plan de formation pluriannuel d'accompagnement à la mise en place du GHT
  - Associer les professionnels à la définition des objectifs organisationnels cibles des fonctions mutualisées et organisées en commun, concerter, informer.
- Définir une ligne managériale claire :
  - Identifier un encadrement de proximité par nature d'activité et un encadrement supérieur par filière
  - Désigner des directeurs référents de filières en appui des référents médicaux
  - Eviter la multiplication des liens hiérarchiques
- Définir une ligne managériale garantissant autonomie et responsabilisation des acteurs.

### PENDANT

#### > Mettre en œuvre le projet de réorganisation et accompagner les professionnels dont l'exercice est impacté par la mutualisation ou l'organisation en commun

- Définir le support des mobilités :

*Les supports présentés ci-dessous sont définis en l'état actuel de la réglementation et de la jurisprudence. Ils seront à adapter en fonction du projet de chaque GHT.*

Mise à disposition fonctionnelle	Mise à disposition statutaire (MAD)	Mutation dans l'établissement support
Cette mise à disposition (non statutaire) peut être envisagée lorsque l'activité mutualisée ou organisée en commun au sein du GHT constitue, pour l'agent, un prolongement de l'activité de son établissement employeur.	La MAD implique l'accord de l'agent qui peut demander à tout moment sa réintégration. La mise à disposition auprès d'un GCS sera toutefois de droit à l'occasion d'un transfert d'activité.	La mutation doit se faire à l'initiative de l'agent <sup>1</sup> .

*1 - Il est à noter la jurisprudence suivante : CAA Marseille, 8 juillet 2010, n°08MA03117 : la mutation d'office prise dans l'intérêt du service est possible en cas de suppression d'une activité chirurgicale accompagnée du redéploiement des personnels spécialisés qui y étaient attachés vers un autre établissement.*

- Etablir un état des lieux (utiliser l'outil  d'état des lieux des règles de gestion et pratiques RH) sur :
  - les éventuels différentiels de rémunération (prime de service, NBI, indemnité forfaitaire technique...)
  - les différentes modalités d'organisation du travail (RTT, modèles horaires en lien avec des accords locaux différents, planification des congés ...)
  - la gestion des absences, des frais de déplacements, des formations ...
- Mettre en place un suivi particulier pour les professionnels susceptibles d'effectuer une mobilité :
  - Créer une cellule RH d'accompagnement individuel à l'échelle du GHT (pour étudier par exemple les mobilités, le régime indemnitaire, les besoins en formation, l'opportunité de reconversion professionnelle) intégrant si possible le responsable formation, le psychologue du travail, le préventeur et tout autre professionnel compétent.
  - Définir les critères d'éligibilité des agents à la mobilité (système lisible et objectivable pour tous)
  - Proposer des actions spécifiques destinées aux cadres :
    - renforcer la capacité des cadres à accompagner le changement
    - former les cadres au management à distance et/ou multisites
  - Mobiliser les dispositifs de formation professionnelle pour les mobilités fonctionnelles.
  - Appliquer les mêmes mesures d'accompagnement aux titulaires et aux contractuels.

- Veiller à la distinction et à la bonne articulation entre autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle :
  - sur l'évaluation, la notation et la politique d'avancement
  - sur la mise en œuvre de la procédure disciplinaire
- Favoriser la mobilité :
  - Créer une bourse à l'emploi à l'échelle du GHT et une priorité à la mutation interne au GHT ; mettre en place une bourse aux remplacements (heures supplémentaires) au sein du GHT afin que les agents découvrent le fonctionnement des autres établissements, en veillant cependant au respect du temps de travail global
  - Favoriser l'émergence du sentiment d'appartenance à un GHT (Ex : Stage d'immersion professionnelle sur les autres structures du GHT à intégrer dans les parcours professionnels du groupe)
  - Favoriser les conditions matérielles de mobilité : S'assurer de la disponibilité de véhicules de service, donner accès aux selfs de l'ensemble des établissements, harmoniser les tarifs des selfs
  - Dématérialiser au maximum les procédures de gestion et favoriser le travail à distance : déployer les espaces de co-working équipés en NTIC ; développer le télétravail pour les personnes très mobiles (notamment comme compensation d'un exercice professionnel contraignant : [www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/guide-teletravail-2016.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf) ; développer les visioconférences ; évaluer les risques liés à la confidentialité des informations dans le cadre d'un travail sur site distant (transferts de dossiers patients, de marchés publics, ...)
- Faire évoluer les critères d'évaluation annuelle pour intégrer la modalité d'exercice multisite (ex : ajouter le critère d'autonomie, de capacité d'alerte)

### 3/ BONNES PRATIQUES

- > ANAP : Cellule locale d'accompagnement social à la modernisation  
[www.anap.fr/publications-et-outils/detail/actualites/la-cellule-locale-daccompagnement-social-a-la-modernisation/](http://www.anap.fr/publications-et-outils/detail/actualites/la-cellule-locale-daccompagnement-social-a-la-modernisation/)

### BESOINS D'ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE ET D'ACCOMPAGNEMENT

#### 1/ ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE

##### Accompagnement des organisations en commun

- Accompagner les professionnels impactés par la mise en place du GHT, le cas échéant au niveau national (accompagnement des mobilités professionnelles : formations, indemnités)
- Arbitrer sur les conditions de fiscalisation des mises à disposition
- Clarifier les questions statutaires liées à l'exercice sur des fonctions mutualisées ou organisées en commun

#### 2/ BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT

- Accompagner les professionnels par des formations dédiées à l'accompagnement du changement
  - Action de Formation Nationale 2017 « COOPÉRATIONS ET COMPLÉMENTARITÉ TERRITORIALES »
  - Action de Formation Nationale 2016 « CONSTRUIRE UN PROJET DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL »
- Transposition des mesures d'accompagnement de la réforme territoriale de l'état à la FPH