



Intervention MAPES 18/03/2020

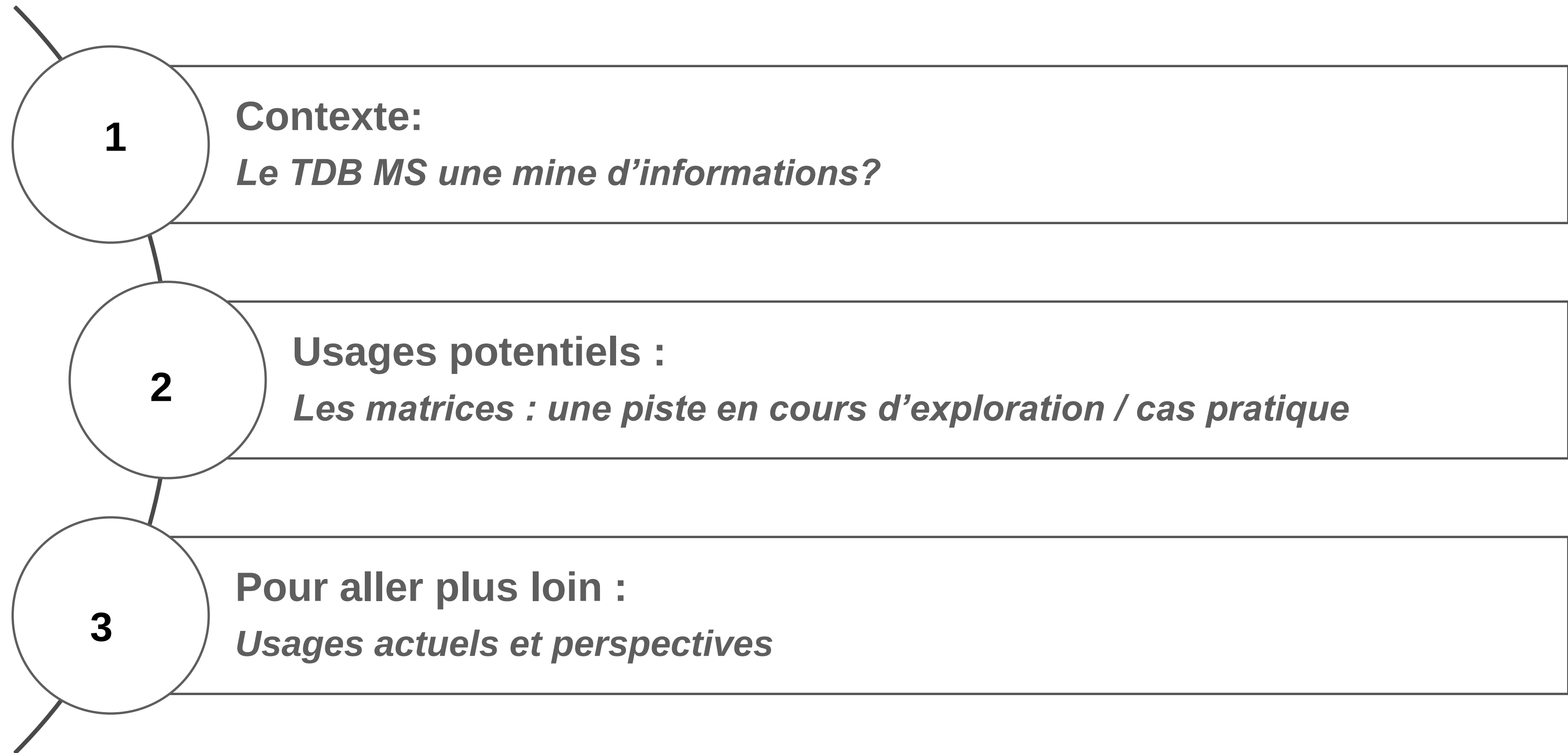
Tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social : une mine d'informations au service des acteurs

Introduction aux matrices de gestion

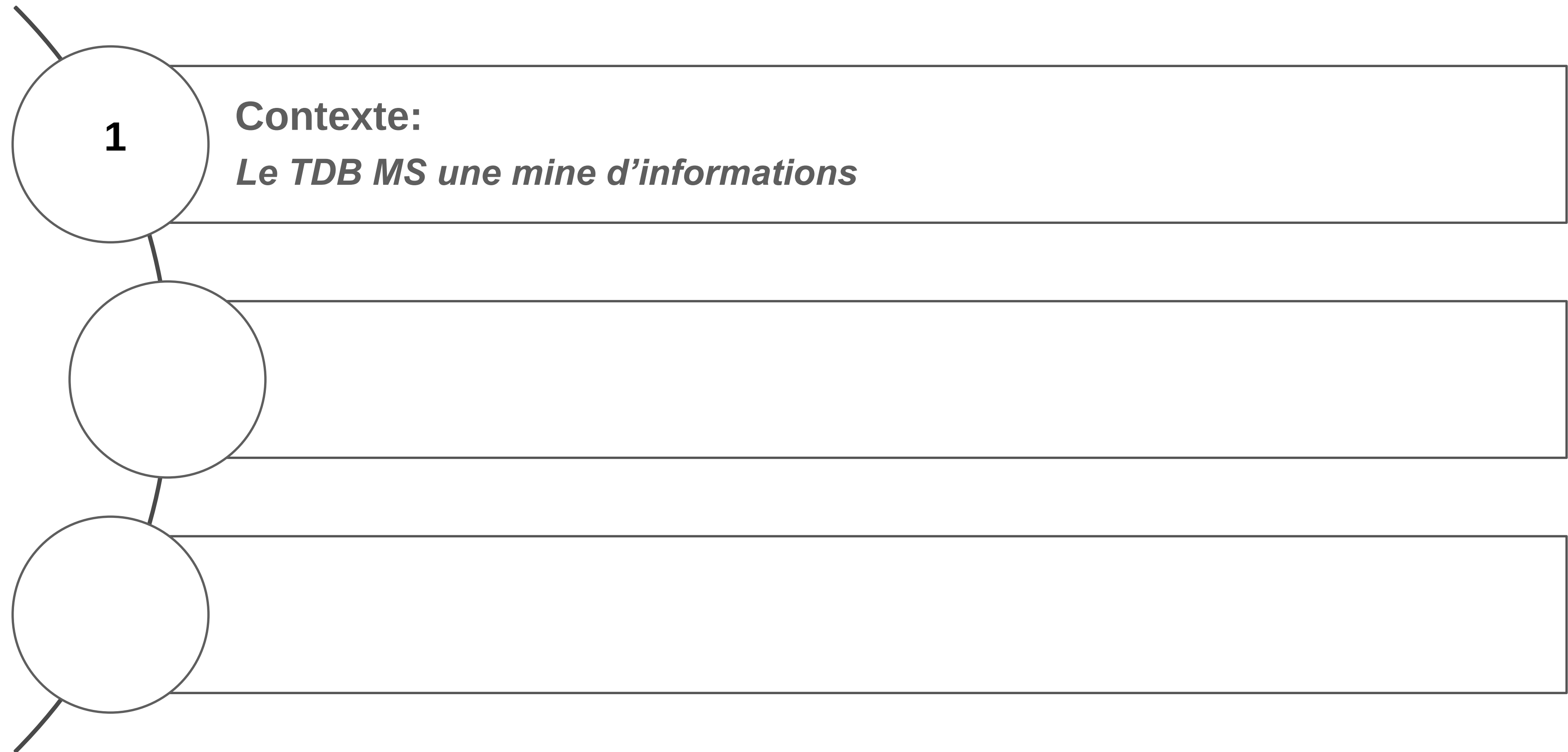
Alina MORGOCI et Philippe GERARD-DEMATONS



Sommaire



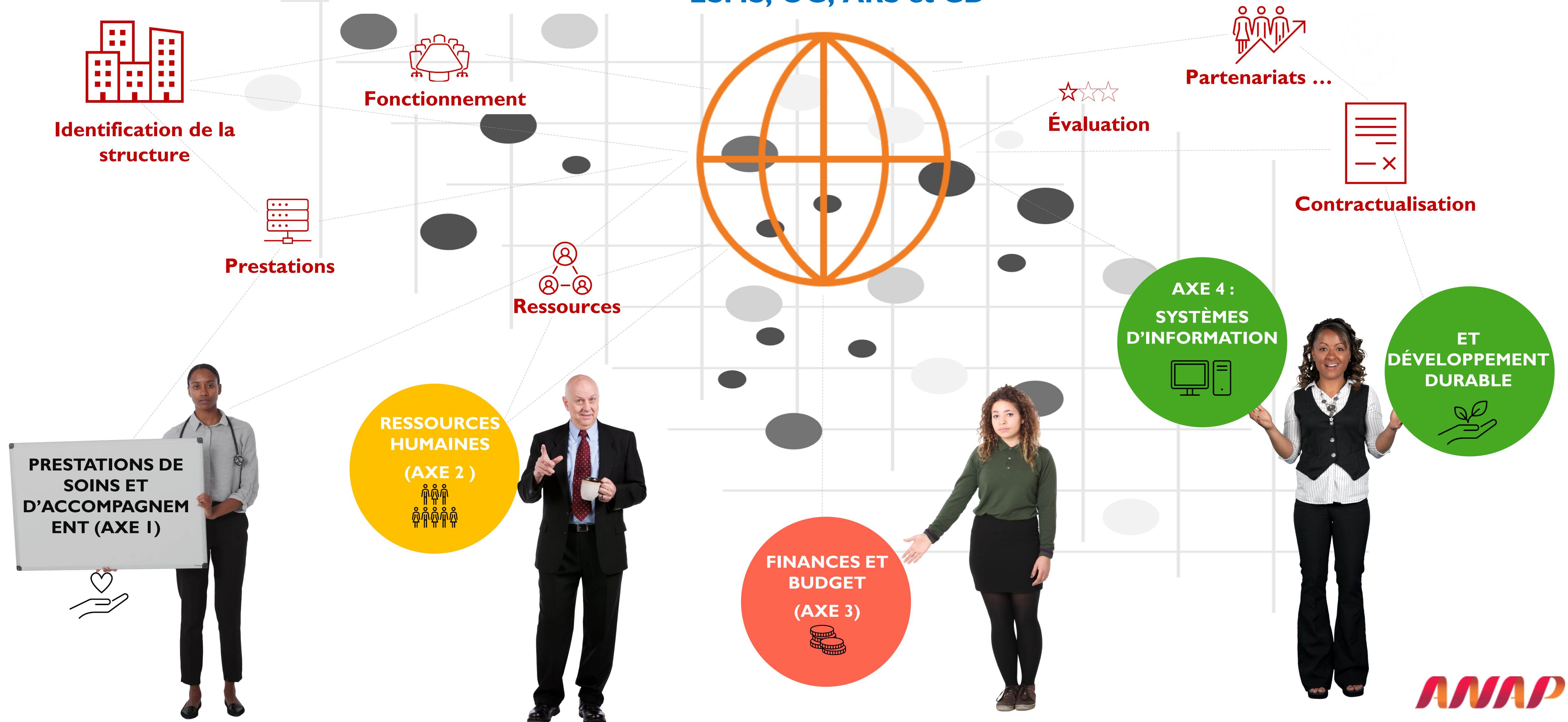
Sommaire



Contexte

Le TDB MS : une mine d'information

1^{ère} Plateforme commune d'échange et de diffusion d'information entre les ESMS, OG, ARS et CD



Une quarantaine d'**Indicateurs** + des **Données de caractérisation**
Sont saisis chaque année (mi avril – fin mai) *Sont reprises d'une année sur autre*



Informations qui répondent aux questions clés que tout gestionnaire se pose

Exemple:



L'organisation est-elle structurée et stable ?

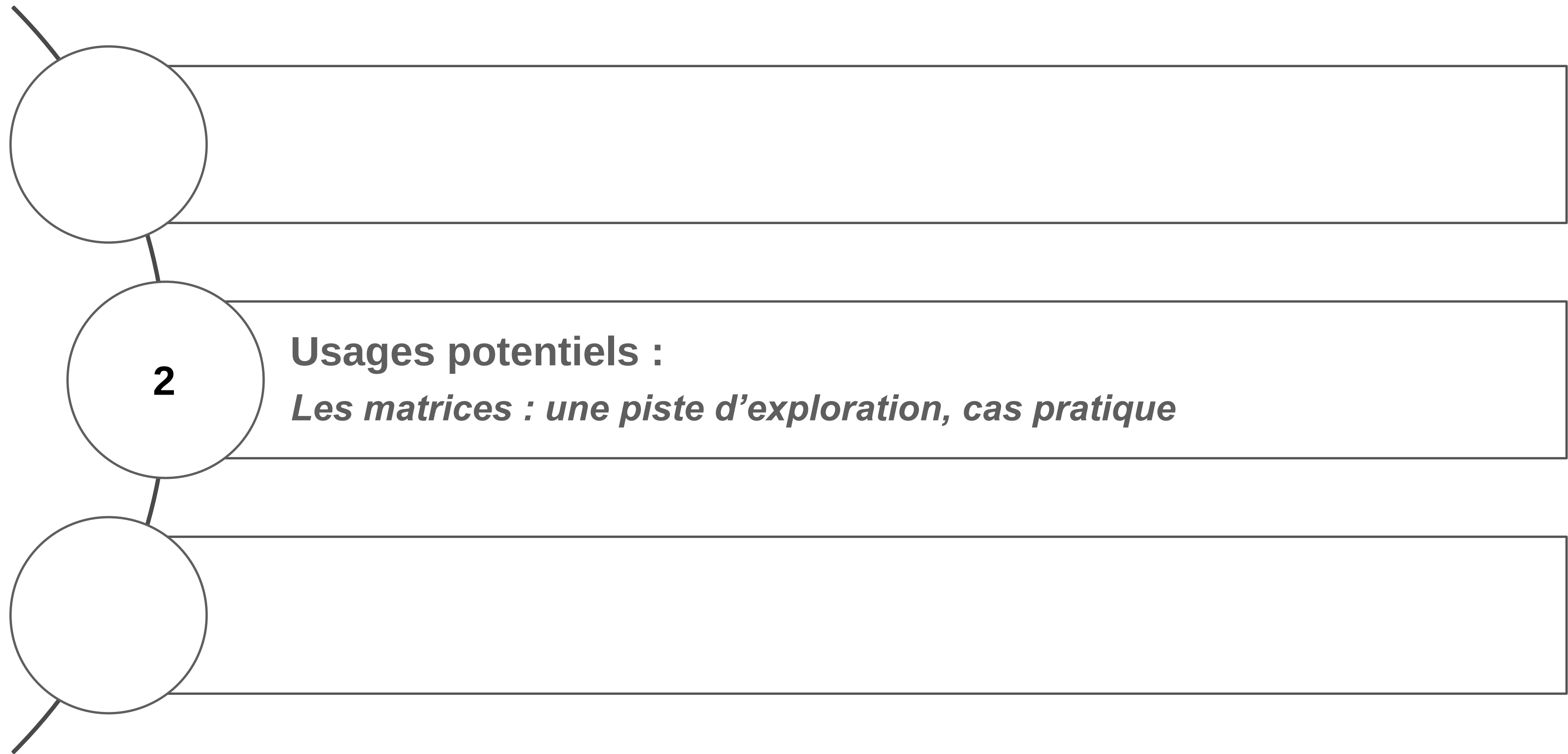
Indicateur de dialogue (niveau 1)	Indicateur de gestion (niveau 2)
• Taux de personnel occupant une fonction de gestion d'équipe ou de « management »	Répartition du personnel par fonction
• Taux d'absentéisme	Taux d'absentéisme par motif



Restitutions qui permettent de :

- Avoir une vision globale de l'activité à l'instant T et son évolution
- Faire une analyse comparative
- Réifier les situations, objectiver une décision etc

Sommaire



Usages potentiels

Le diagnostic de la santé organisationnelle - Cas d'un EHPAD



Igor est **responsable RH** au sein d'un organisme gestionnaire gérant des structures pour personnes âgées.

Le DG lui demande de faire un **diagnostic de la situation organisationnelle** de l'EHPAD Y qui a rencontré quelques difficultés il y a quelques années. Il lui demande de le comparer aux autres EHPAD de la région.

Pour répondre à cette demande, Igor va s'appuyer sur **les indicateurs du TDB**.

Pour cela, il va faire une analyse à plat des données 2018 (collectées en 2019) et éventuellement une analyse de l'évolution dans le temps.

Cette analyse portera sur:

- la disponibilité des ressources,
- le dynamisme de l'équipe et
- le dynamisme managérial.



	Exploitation	Endettement	Investissement
Matrice 1 : Santé financière de l'ESMS	- Taux d'occupation (I) - Taux de CAF (I)	- Taux de CAF (I) - Taux d'endettement (I)	- Taux de vétusté du bâtiment (I) - Fonds de roulement (I)
Matrice 2 : Santé organisationnelle de l'ESMS	Disponibilité des ressources - Taux d'absentéisme (I) - Taux d'ETP vacants (I)	Dynamisme d'équipe - Taux de personnel de +55 ans (D) - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles (D)	Dynamisme managérial - Taux d'encadrement du « management » (I) - Taux de rotation du personnel (I)
Matrice 3 : Capacité à gérer l'activité	Utilisation - Taux d'occupation (I) - Nb moyen de jours d'absence des personnes accompagnées (I)	Adequation des ressources à l'activité - Taux d'occupation (I) - Taux d'absentéisme + taux d'ETP vacants (I)	Antériorité et stabilité du parcours - Part des personnes provenant d'un ESMS (D) - Durée moyenne d'accompagnement (I)

Usages potentiels

La matrice de
gestion : quésaco ?



Matrice= croisement d'indicateurs* (paires d'indicateurs) & analyse de différents scénarii possibles de ces croisements d'indicateurs **

Besoin : réaliser une **analyse rapide et efficace de la situation d'un ESMS** afin d'identifier ses forces et ses faiblesses, et montrer la direction à suivre etc

Notre pari : Pour avoir **une vue globale de la situation d'un ESMS**, il suffit de regarder rapidement sa situation en partant de 3 thématiques de gestion*:

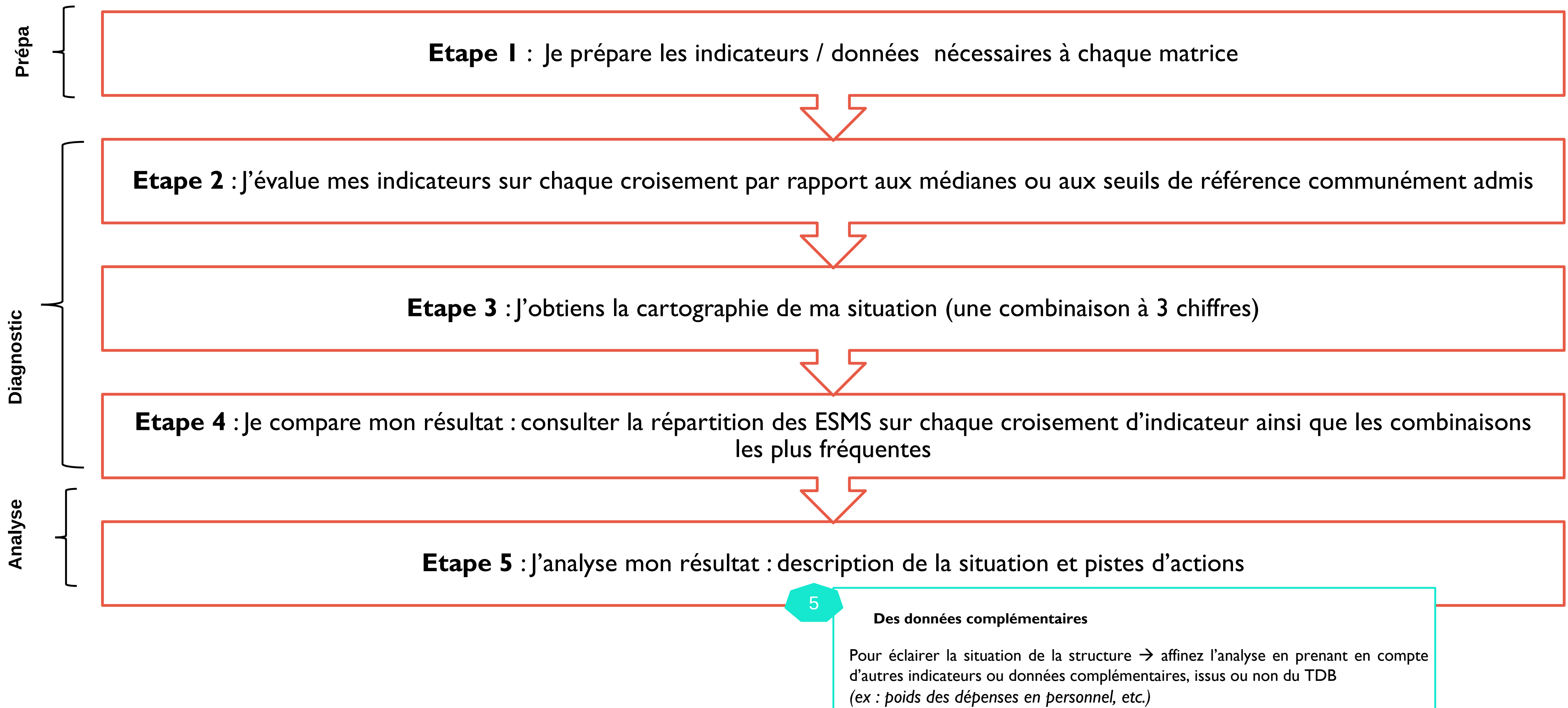
- Santé financière,
- Santé organisationnelle,
- Capacité à gérer l'activité

(I) : Indicateur
(D) : données

Matrice 1 : Santé financière de l'ESMS	Exploitation • Taux d'occupation (I) • Taux de CAF (I)	Endettement • Taux de CAF (I) • Taux d'endettement (I)	Investissement • Taux de vétusté du bâtiment (I) • Fonds de roulement (I)
	Disponibilité des ressources • Taux d'absentéisme (I) • Taux d'ETP vacants (I)	Dynamisme d'équipe • Taux de personnel de +55 ans (D) • Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles (D)	Dynamisme managérial • Taux d'encadrement du « management » (I) • Taux de rotation du personnel (I)
	Utilisation • Taux d'occupation (I) • Nb moyen de jours d'absence des personnes accompagnées (I)	Adéquation des ressources à l'activité • Taux d'occupation (I) • Taux d'absentéisme + taux d'ETP vacants (I)	Antériorité et stabilité du parcours • Part des personnes provenant d'un ESMS (D) • Durée moyenne d'accompagnement (I)

* Correspondant aux 3 axes du Tableau de bord

Matrice(s) de gestion : comment cela marche ?



Matrice(s) de gestion : comment cela marche ?

Diagnostic / étape 3 : cartographier sa situation

	Disponibilité des ressources	Dynamisme d'équipe	Dynamisme managérial
Croisement d'indicateurs/données	- Taux d'absentéisme - Taux d'ETP vacants	- Taux de personnel de +55 ans - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles	- Taux d'encadrement du « management » - Taux de rotation du personnel
Scénario 1	- Taux d'absentéisme < 9% et - Taux d'ETP vacants < 3%	- Taux de personnel de +55 ans < 18% et - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles < 0,9%	- Taux d'encadrement du « management » > médiane du groupe et - Taux de rotation du personnel < 9%
Scénario 2	- Taux d'absentéisme > 9% ou - Taux d'ETP vacants > 3%	- Taux de personnel de +55 ans > 18% ou - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles > 0,9%	- Taux d'encadrement du « management » < médiane du groupe ou - Taux de rotation du personnel > 9%
Scénario 3	- Taux d'absentéisme > 9% et - Taux d'ETP vacants > 3%	- Taux de personnel de +55 ans > 18% et - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles > 0,9%	- Taux d'encadrement du « management » < médiane du groupe et - Taux de rotation du personnel > 9%

3 scénarios :

- Favorable** : les deux indicateurs sont à des niveaux favorables par rapport aux seuils (score 1) ;
- Intermédiaire** un des deux indicateurs n'est pas favorable par rapport à son seuil (score 2) ;
- Complexe** : les deux indicateurs ne sont pas à des niveaux favorables par rapport aux seuils (score 3).

•Si :

- Dispo des ressources = favorable = 1
- Dynamique d'équipe = complexe = 3
- Dynamique managériale = intermédiaire = 2

On obtient la
cartographie de l'ESMS
→ combinaison 1-3-2

Le diagnostic de la santé organisationnelle - Cas d'un EHPAD

Etape I : Igor prépare les indicateurs /données nécessaires pour sa matrice

L'EHPAD en question accueille **des personnes âgées (entre 55 et 96 ans et +)**, avec un GIR 1-6, dont la majorité (57%) présentent les GIR 2 et 4.

Il a ouvert en 1976 et gère **83 places en accueil ou hébergement permanent**, (comparaison régionale EHPAD : Q1: 63 places, 79 places, Q.3: 88 places). Le nombre de personnes accueillies en 2018 = 80.

Concernant les RH, l'EHPAD déclare gérer ses ressources humaines pour partie en interne à la structure et pour une autre partie de manière mutualisée avec son OG

Lors de la campagne TDB 2019, il avait un **taux de remplissage de 100 %** (données 2018).

chier	Accueil	Insertion	En page	Formules	Donnees
43		X	✓	f	

1	Taux d'occupation (%)	*****
2	Taux de CAF (%)	1,51%
3	Taux d'enttement (%)	0,00%
4	Taux de vétusté de bâtiment (%)	65,00%
5	Fonds de roulement	-8,11
6	Taux d'absentéisme (%)	4,13%
7	Taux d'ETP vacants (%)	0,00%
8	Taux de personnel de plus de 55 ans (%)	21,28%
9	Taux d'absentéisme pour accident du travail/maladies professionnelles (%)	0,58%
10	Taux d'encadrement du "management" (%)	2,85%
11	Taux de rotation du personnel (%)	21,28%
12	Nombre moyen de journées d'absence des personnes accompagnées (jours)	14,1
13	Part des personnes provenant d'un ESMS (%)	13,75%
14	Durée moyenne d'accompagnement (jours)	1212,88

Cas pratique

Le diagnostic de la santé organisationnelle - Cas d'un EHPAD

Phase diagnostic

Etape 2 : Igor évalue ses indicateurs sur chaque croisement par rapport aux médianes ou aux seuils de référence communément admis

Évaluation des indicateurs :

- Taux d'absentéisme : 4,13%
- Taux d'ETP vacants : 0,00%
- Taux de personnel de +55 ans : 21,28 %
- Taux d'absentéisme pour AT/maladies professionnelles : 0,58 %
- Taux d'encadrement du management : 2,85%
- Taux de rotation du personnel 21,28 %

Etape 3 : Igor obtient la cartographie de sa situation (une combinaison à 3 chiffres)

Cartographie de la situation de l'EHPAD :
1-2-3

	Disponibilité des ressources	Dynamisme d'équipe	Dynamisme managérial
Croisement d'indicateurs/données	• Taux d'absentéisme • Taux d'ETP vacants	• Taux de personnel de +55 ans • Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles	• Taux d'encadrement du « management » • Taux de rotation du personnel
Scénario 1	↓ • Taux d'absentéisme < 9% et • Taux d'ETP vacants < 3%	↓ • Taux de personnel de +55 ans < 18% et • Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles < 0,9%	↓ • Taux d'encadrement du « management » > médiane du groupe et • Taux de rotation du personnel < 9%
Scénario 2	• Taux d'absentéisme > 9% ou • Taux d'ETP vacants > 3%	• Taux de personnel de +55 ans > 18% ou • Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles > 0,9%	• Taux d'encadrement du « management » < médiane du groupe ou • Taux de rotation du personnel > 9%
Scénario 3	• Taux d'absentéisme > 9% et • Taux d'ETP vacants > 3%	• Taux de personnel de +55 ans > 18% et • Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles > 0,9%	• Taux d'encadrement du « management » < médiane du groupe et • Taux de rotation du personnel > 9%

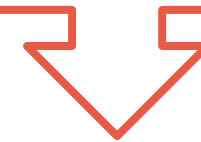
Médiane : taux de personnels occupants une fonction de management = 4,06 %

Exemple d'un EHPAD : santé organisationnelle



Phase diagnostic

Etape 4 : Igor compare son résultat : il consulte la répartition des ESMS sur chaque croisement d'indicateur ainsi que les combinaisons les plus fréquentes



2 possibilités : consulter le positionnement général au sein des ESMS et/ou consulter le positionnement par indicateur



Annexe : Matrices

Données utilisées : campagne 2018

Le diagnostic de la santé organisationnelle - Cas d'un EHPAD

Phase analyse

Qu'est-ce Igor peut dire de son EHPAD ?

	Disponibilité des ressources	Dynamisme d'équipe	Dynamisme managérial
Croisement d'indicateurs/données	- Taux d'absentéisme - Taux d'ETP vacants	- Taux de personnel de +55 ans - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles	- Taux d'encadrement du « management » - Taux de rotation du personnel
Scénario 1	- Taux d'absentéisme < 9% - et - Taux d'ETP vacants < 3%	- Taux de personnel de +55 ans < 18% - et - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles < 0,9%	- Taux d'encadrement du « management » > médiane du groupe - et - Taux de rotation du personnel < 9%
Scénario 2	- Taux d'absentéisme > 9% - ou - Taux d'ETP vacants > 3%	- Taux de personnel de +55 ans > 18% - ou - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles > 0,9%	- Taux d'encadrement du « management » < médiane du groupe - ou - Taux de rotation du personnel > 9%
Scénario 3	- Taux d'absentéisme > 9% - et - Taux d'ETP vacants > 3%	- Taux de personnel de +55 ans > 18% - et - Taux absentéisme pour AT/maladies professionnelles > 0,9%	- Taux d'encadrement du « management » < médiane du groupe - et - Taux de rotation du personnel > 9%

Ce scénario décrit tout d'abord une bonne **disponibilité des ressources humaines** (peu d'absentéisme et de poste vacants).

En revanche, le **dynamisme de l'équipe** est nuancé soit par **une pyramide des âges du personnel vers le haut** soit par un **taux élevé d'accident du travail/ maladie professionnelle**.

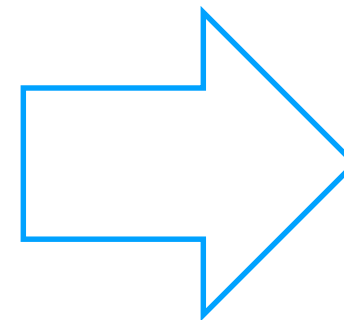
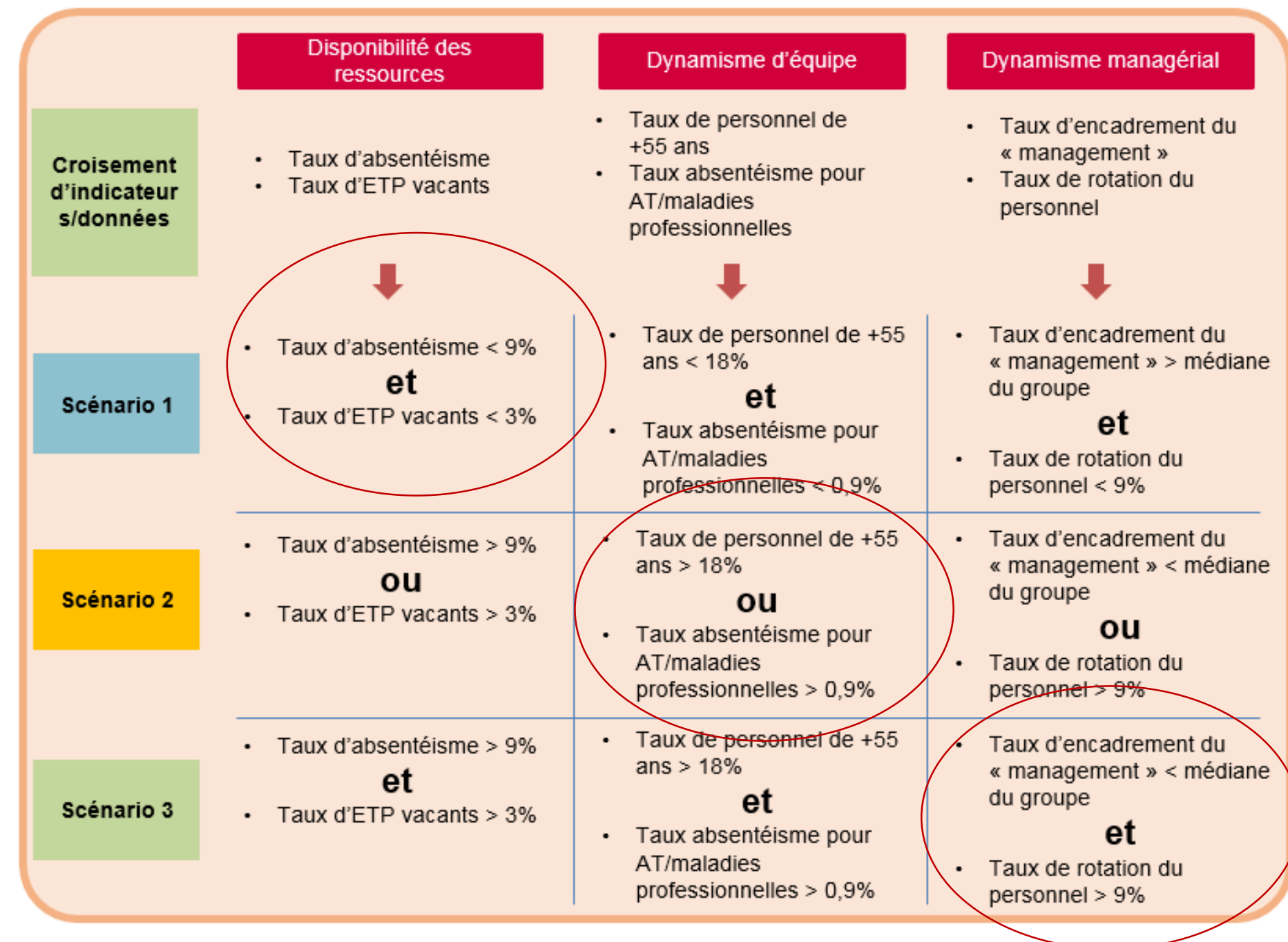
De même, la **santé managériale** de l'ESMS présente une alerte, **le taux d'encadrement du « management » est bas, et la rotation du personnel est élevée**.

Cartographie de la situation de l'EHPAD :
1-2-3

Le diagnostic de la santé organisationnelle - Cas d'un EHPAD

Phase analyse

Quelles actions mettre en œuvre ?



- **Action 1** : Recruter les effectifs manquants sur les postes de management
- **Action 2** : Améliorer l'attractivité des postes pour contrer le taux élevé de rotation: accompagnement d'équipe renforcé, valorisation des compétences sur des projets, valorisation de l'environnement de travail;
- **Action 3** : Engager des mesures correctrices concernant **la pyramide des âges et/ou les AT/maladies professionnelles**(formation, investissement matériel, bâti)

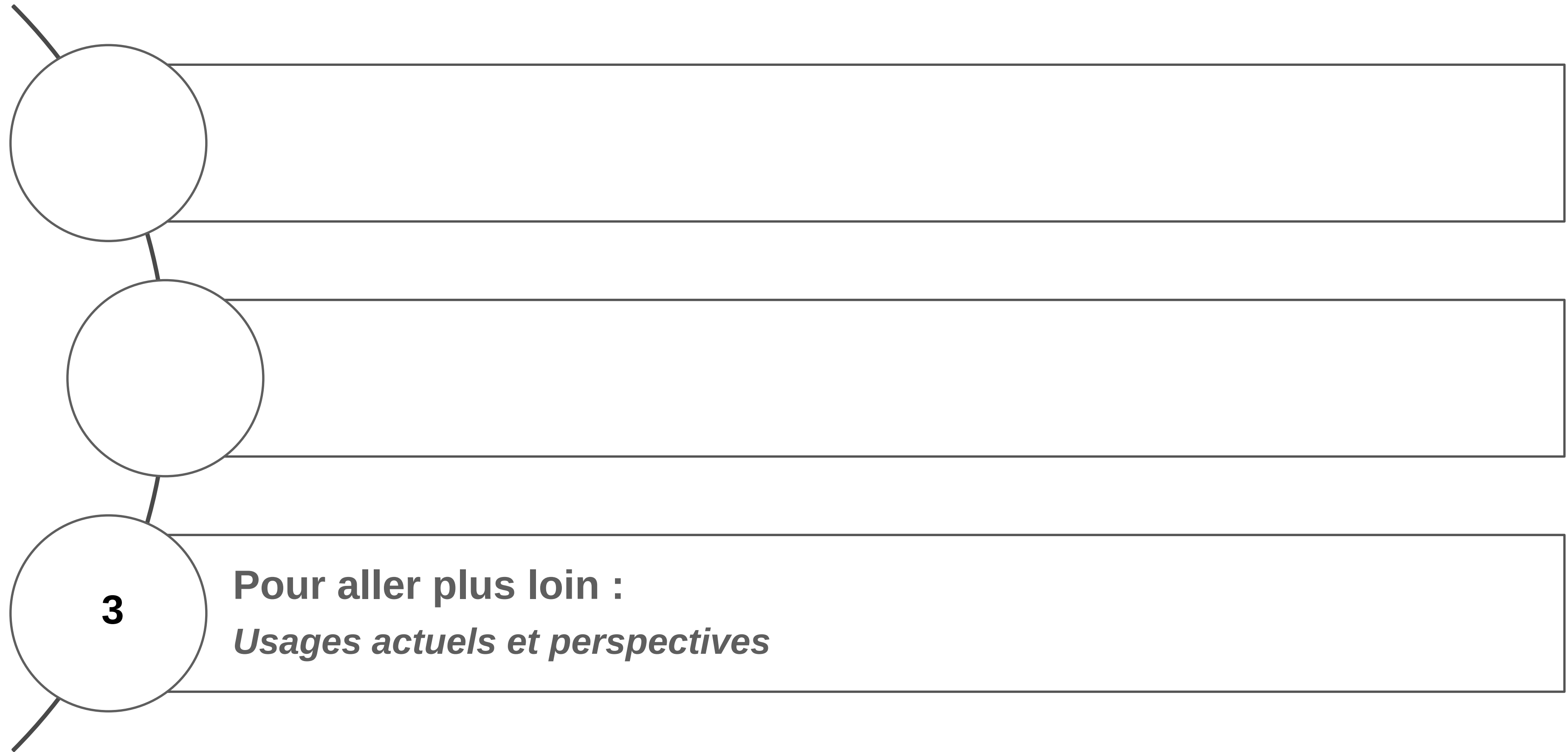
Cartographie de la situation de l'EHPAD : **1-2-3**

Affiner l'analyser avec d'autres indicateurs/ données supplémentaires :



- Niveau de diplôme et Plan de formation ;
- Taux d'encadrement par fonction
- Taux de CDD de remplacement / l'existence d'un pool de remplacement, etc...

Sommaire



Publications TDB MS



Iers enseignements issus du TDB **Parution de la publication : 2018**

Analyse synthétique d'une sélection d'indicateurs et de données de caractérisation issus du Tableau de bord, couvrant l'ensemble de ses quatre axes.

- Evolution de la médiane sur trois campagnes,
- Répartition des valeurs en fonction du nombre de structures,
- Benchmark par catégorie de structure,
- Benchmark par région,
- Commentaire synthétique pour aider à la lecture.



- Donner un éclairage concernant la situation du secteur médico-social au travers des quelques indicateurs et données issus du Tableau de bord



« Perspectives d'usages du tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social »

Parution de la publication : 2020

Elle s'accompagne de :

- **5 monographies**, réalisées auprès d'ARS/ CD et de gestionnaires en Hauts-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire, ainsi que d'organismes gestionnaires départemental, inter départemental et national.
- **Une boîte à outils** rassemblant des éléments clés récoltés lors des retours d'expériences (fiches de synthèse, supports de présentation, outil d'analyse ou de repérage...)
- **Des fiches pratiques** sur les Matrices de gestion et les groupes d'[ESMS](#)

Perspectives

Études thématiques TDB MS



Présenter les différentes composantes du tableau de bord



Performance du **Patrimoine Immobilier** (PI) vis-à-vis

- Du respect des réglementations
- Du service rendu aux personnes accompagnées
- Dans la territorialité et l'accessibilité
- Dans la mise à disposition des conditions optimales d'exercice des professionnels de santé
- Sur le volet financier



Ressources Humaines

- Etat des lieux du personnel
- Analyse de l'absentéisme
- Pilotage des effectifs, attractivité
- Dépenses de personnel



Prestations

- Cartographie : Mode de fréquence et de réalisations
- Zoom sur les modes de réalisation
- Croisements sur les points d'intérêts relevés avec d'autres variables du TBMS

Merci de votre attention

La parole est à vous !



[Suite](#)