

Appui au déploiement  
des cpom médico-sociaux :

# Les clés d'une contractualisation réussie

06 Juin 2019

Jacques-Henri Veyron

## Agenda

- **Comprendre la démarche de contractualisation et les enjeux associés**
- **Connaitre l'ensemble des outils à destination**
- **Identifier, à travers des cas d'usages et de l'analyse nationale, les leviers d'utilisation dans son territoire**

## L'ANAP, qui sommes-nous ?

23 octobre 2009

Gmsih (2000) :  
Modernisation des SIH

Mainh (2003) :  
Appui aux plans  
d'investissement  
nationaux

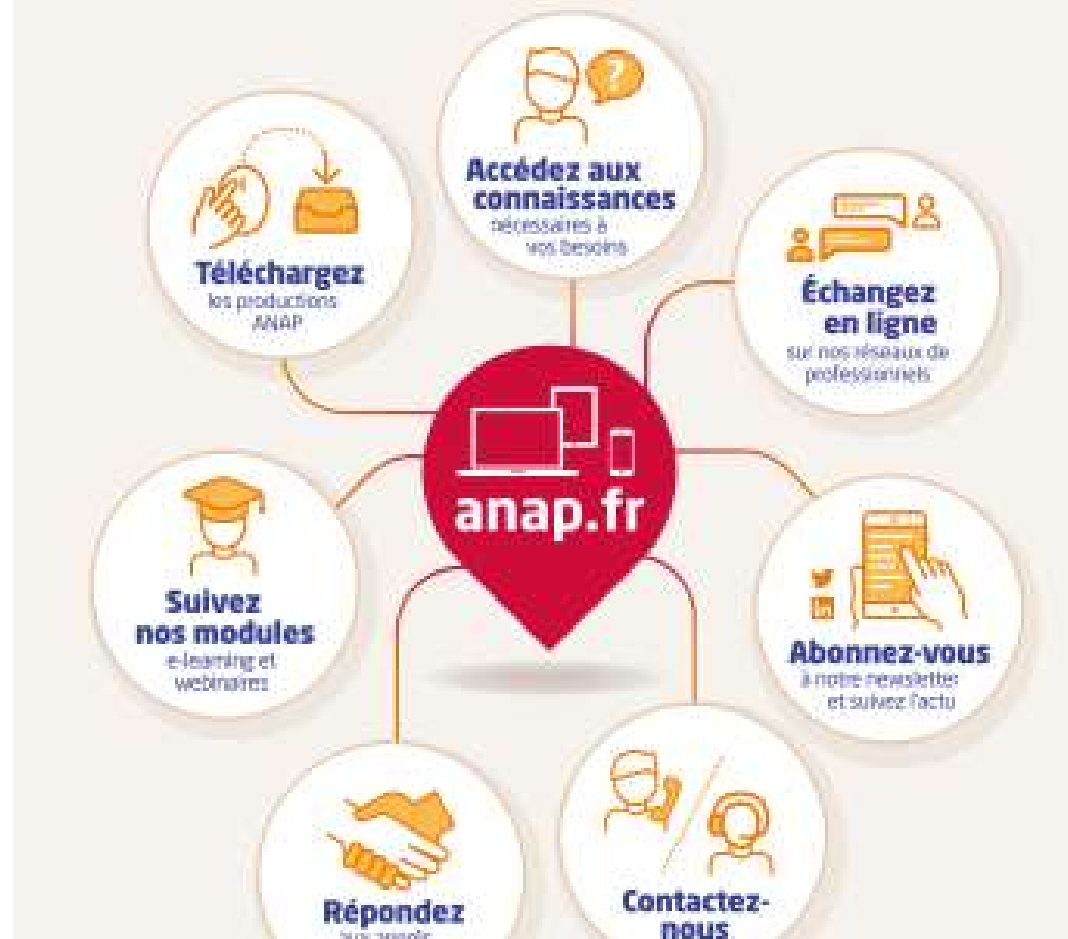
Meah (2003) :  
Organisation et  
amélioration des  
processus

HPST

Création d'un **GIP** (Groupement d'Intérêt Public)  
entre :

- **Etat**: Secrétariat Général des Ministères chargés des Affaires Sociales (SGMAS), Direction du budget, Direction de la sécurité sociale (DSS), Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) et Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS)
- **Union nationale des Caisses d'Assurance maladie** (Uncam)
- **Caisse Nationale de Solidarité et Autonomie** (CNSA)
- **Fédérations** représentatives des établissements de santé et médico-sociaux : UNIOPSS, FHF, FHP, FEHAP, FNEHAD, SYNERPA, FNCLCC

## Avec & pour les professionnels du sanitaire et du médico-social



Retrouvez gratuitement l'ensemble de nos publications sur notre site :  
<http://www.anap.fr>



Appui au déploiement  
des cpom médico-sociaux :

## 1. Démarche de contractualisation et enjeux

## Les enjeux

Une évolution dans la gestion des ESMS

- Une plus grande autonomie des organismes gestionnaires
- Une dimension pluriannuelle
- Une amélioration de la cohérence entre les différents outils

Une amélioration du parcours et de l'accompagnement des personnes sur les territoires

- Une meilleure connaissance de l'offre
- Une transversalité de l'offre d'accompagnement
- Une recomposition de l'offre au regard des besoins

Un changement de culture

- La nécessité d'une définition partagée
- Un levier d'évolution de la gouvernance et du management

## Guide méthodologique d'appui à la contractualisation

### Les enjeux



## Guide méthodologique d'appui à la contractualisation

### Les enjeux

Une évolution dans la gestion des ESMS

- ❖ **Une plus grande autonomie des organismes gestionnaires et une responsabilité accrue:** le CPOM met fin à la procédure budgétaire annuelle, jugée trop lourde par l'ensemble des acteurs. L'organisme gestionnaire est responsable de la gestion des moyens qui lui sont alloués pendant une durée de cinq ans, et de l'atteinte des **objectifs fixés**. Une **plus grande transparence** s'instaure entre l'OG et ses ATC, avec des assouplissements possibles.
- ❖ **Une dimension pluriannuelle propice au déploiement de projets innovants:** Le CPOM permet de rentrer dans une dynamique de gestion de projet. Pour ce faire, le gestionnaire définit un cadre pluriannuel d'objectifs à réaliser, lissés dans le temps. Il doit être un outil au service de projets ambitieux.



Préconisation :

Le CPOM un outil gagnant-gagnant

Le CPOM doit s'inscrire dans une dimension prospective

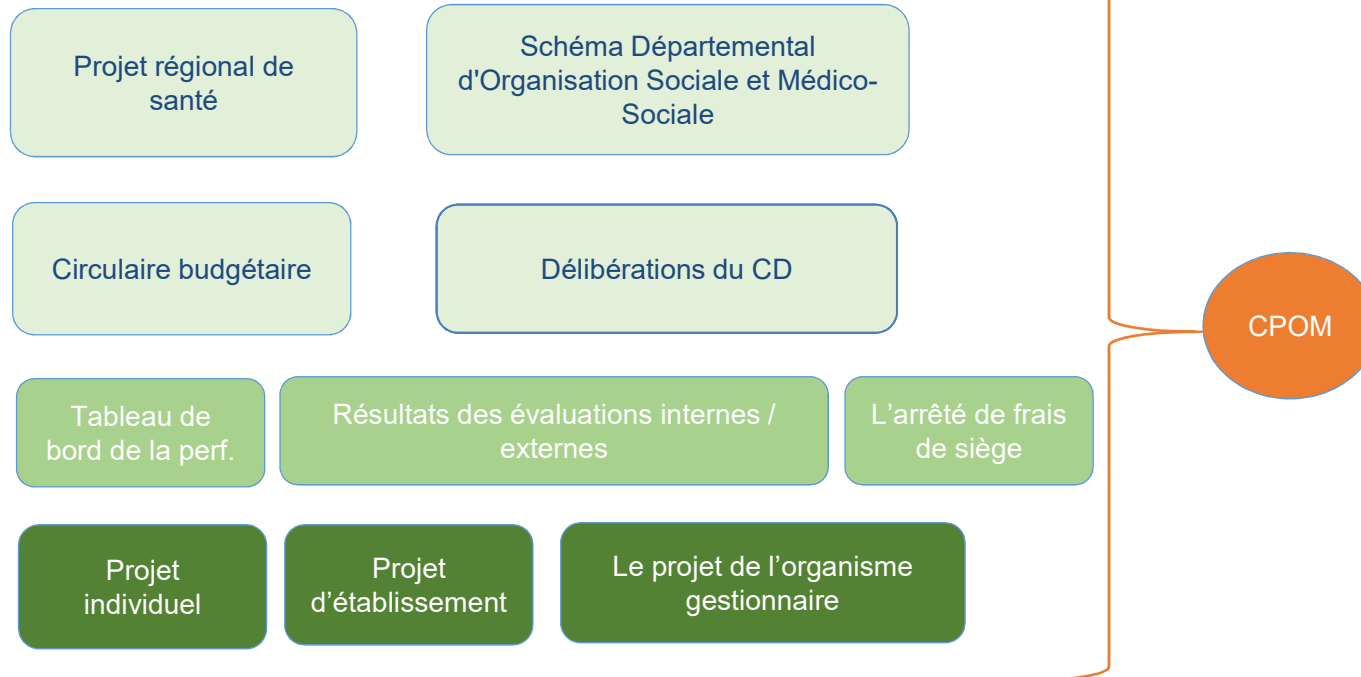


## Guide méthodologique d'appui à la contractualisation

### Les enjeux

Une évolution dans la gestion des ESMS

#### ❖ Une amélioration de la cohérence entre les différents outils



Préconisation : Les OG et les ATC doivent promouvoir l'articulation des outils existants ainsi que l'harmonisation du suivi des objectifs.

## Guide méthodologique d'appui à la contractualisation

### Les enjeux

Une amélioration du parcours et de l'accompagnement des personnes sur les territoires

- ❖ **Une meilleure connaissance de l'offre:** L'ensemble de la démarche de contractualisation permet de s'interroger et d'analyser l'offre existante sur le territoire, et de partager cette analyse avec les acteurs. Cela permet d'aller au-delà de la seule connaissance de la situation de l'organisme gestionnaire ou des ESMS.
- ❖ **Une transversalité de l'offre d'accompagnement:** Le CPOM est un outil qui favorise la transversalité de l'offre d'accompagnement. En effet, le CPOM dépasse le prisme « établissement » en permettant de créer une dynamique entre ESMS de différentes catégories, différents champs (PA/PH) et différents secteurs (sanitaire/médico-social)
- ❖ **Une recomposition de l'offre au regard des besoins :** Le CPOM offre un cadre souple pour accompagner la recomposition de l'offre. La réforme de la procédure d'appel à projet prévoit notamment son exonération lors de la signature d'un CPOM sous réserve du respect des conditions prévues dans les textes. Le CPOM est un outil au service de la modularité de l'offre et permet de se projeter sur un accompagnement au plus près des besoins des personnes.



Préconisation : le diagnostic et l'ensemble des constats réalisés au cours du CPOM (lors des dialogues de gestion par exemple) doivent être partagés.

## Guide méthodologique d'appui à la contractualisation

### Les enjeux

Un changement de culture

- ❖ **La nécessité d'une définition partagée:** Le CPOM représente un changement de culture tant pour les autorités de tarification et de contrôle que pour les organismes gestionnaires. Pour accompagner cette transformation, les parties prenantes du CPOM doivent s'entendre sur sa définition. Dans un premier temps, ARS et CD doivent s'entendre sur cette définition, puis dans un second temps les autorités de tarification et de contrôle doivent s'accorder sur cette définition avec l'OG.
- ❖ **Un levier d'évolution de la gouvernance et du management:** Les ATC doivent mettre en place une organisation adaptée, de l'état des lieux à la négociation. La formation et la montée en compétence des professionnels des ATC doivent être accompagnées. De la même manière, pour les organismes gestionnaires le CPOM peut être un levier pour réformer la gouvernance. Il implique notamment une évolution des rôles des acteurs a sein de l'organisme gestionnaire.  
Il convient également de noter que le CPOM peut être un outil intéressant de réorganisation interne. En effet, le CPOM peut être un levier pour revoir entièrement la structuration de l'OG.

## Guide méthodologique d'appui à la contractualisation

### La démarche

#### Démarche et prérequis

- La programmation
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM

#### Diagnostic et Négociation

- Diagnostic : réalisation et partage
- Négociation des objectifs et des modalités associées

#### Mise en œuvre suivi et renouvellement

- La mise en oeuvre et le suivi
- Le renouvellement
- Le bilan de la démarche de contractualisation

### Négocier et mettre en œuvre les CPOM dans le secteur médico-social

Guide méthodologique d'appui à la contractualisation

METTRE EN ŒUVRE ET PARTAGER



Télécharger : [site Anap](#)

## Les objectifs attendus d'un CPOM :

- ❖ Un outil de déclinaison opérationnelle des politiques publiques et des schémas
- ❖ Un outil de régulation et de transformation de l'offre existante
- ❖ Un outil d'évolution dans la gestion des ESMS

Appui au déploiement  
des cpom médico-sociaux :

## **Guide méthodologique d'appui**

-

## **2. DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION et panorama d'outils disponibles**

## Contenu du CPOM :

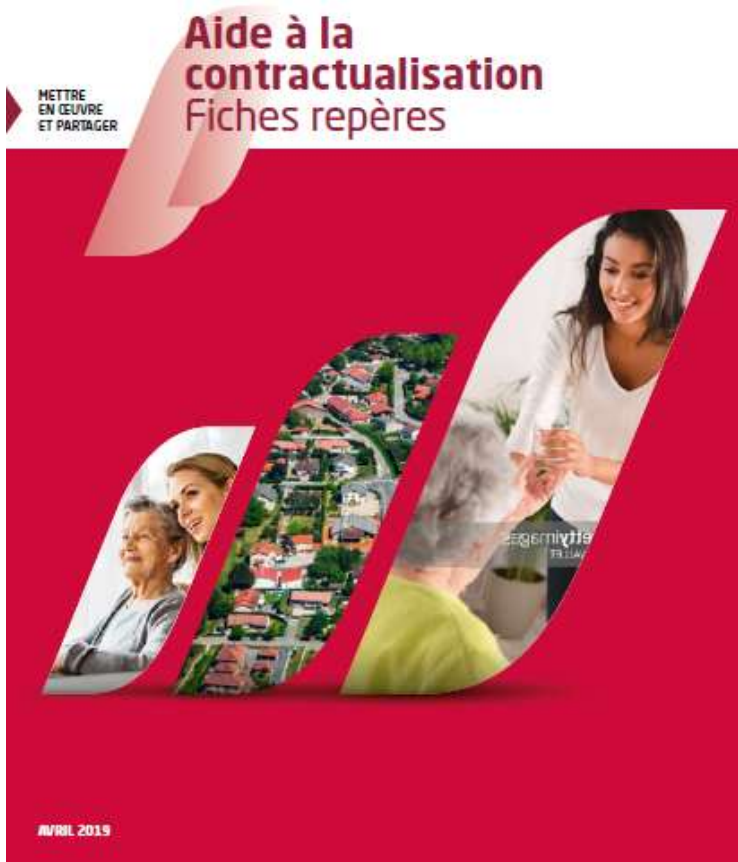
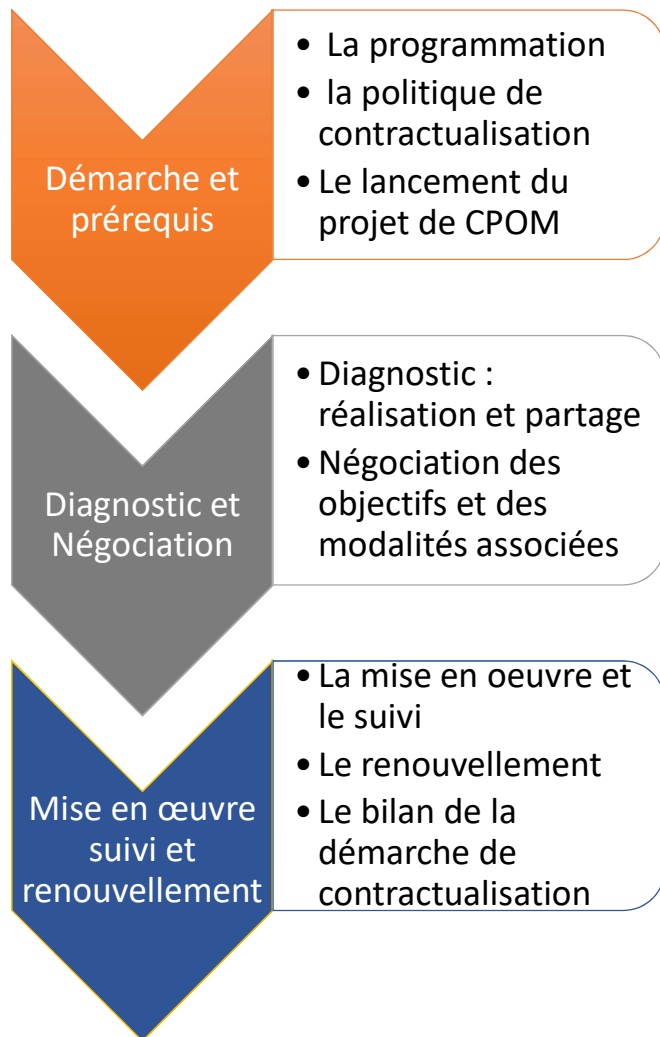
- Diagnostic et objectifs de contractualisation : spécificités pour les SSIAD et SPASAD en termes de transformation de l'offre
- Détermination des modalités financières : dotation globalisée, évolution pluriannuelle, affectation des résultats
- Lien entre CPOM et EPRD
- Indicateurs et modalités de suivi : outils et documents associés



**Quels outils l'Anap met-elle à votre disposition?**

## Méthode de réalisation

### La démarche





## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

### La démarche



- La programmation
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM



- Diagnostic : réalisation et partage
- Négociation des objectifs et des modalités associées



- La mise en oeuvre et le suivi
- Le renouvellement
- Le bilan de la démarche de contractualisation

### Les fiches repères

- Favoriser la qualité des démarches entre gestionnaires et ATC
- Articulation avec les chantiers nationaux
- Fiche du référent CPOM
- Associer les professionnels et les usagers

- 8 fiches d'analyse thématiques
- Points clés du diagnostic partagé
- Méthode de définition des objectifs

- Dialogue de gestion – suivi et renouvellement du CPOM

### Les outils

- Check-list de réunion de lancement
- Cartographie des acteurs
- Rétroplanning
- RACI, comitologie

- Cartographie des sources d'outils
- Outil de définition des objectifs

- Suivi d'un plan d'action commun d'appui

## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

Démarche et  
prérequis

- **La programmation**
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM

### La programmation

- Démarche de co-construction entre ARS et CD
- Prise en compte des facteurs suivants
  - ✓ Priorités territoriales
  - ✓ Niveau de maturité de l'organisme gestionnaire
  - ✓ Situation de l'organisme gestionnaire

Fiches d'appui à la  
contractualisation

Favoriser la qualité des démarches entre  
gestionnaires et ATC  
Articulation avec les chantiers nationaux



**Préconisation :**

Outil d'appui à la  
contractualisation



Check-list  
des étapes de contractualisation




- La programmation
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM

## Les Fiches repères d'appui à la contractualisation

### FICHES REPERES

<b>Outil</b>	Favoriser la qualité des échanges entre gestionnaires et ATC
<b>Objectif</b>	Identifier, en amont ou au démarrage de la démarche de contractualisation, les principales conditions d'une relation contractuelle satisfaisante entre les ATC et les gestionnaires pour faciliter l'ensemble de la démarche
<b>Pour qui</b>	OG/ESMS et ATC
<b>Quand</b>	Lors du lancement de la démarche CPOM



-  Recenser et prioriser les attentes de l'ensemble des parties  
S'accorder sur le périmètre de la réalisation du CPOM  
Fédérer les acteurs autour de la démarche  
Partager le diagnostic
-  Etablir un phasage précis de la démarche et identifier les contacts  
Identifier les intentions et les contraintes de chacun  
Prendre en compte l'ensemble des projets de la structure
-  Garantir la souplesse des échanges  
Conserver une certaine disponibilité des ATC pour les gestionnaires

- La programmation
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM

## Les Fiches repères d'appui à la contractualisation

### FICHES REPERES

<b>Outil</b>	Articulation avec les chantiers nationaux
<b>Objectif</b>	-Recenser les chantiers nationaux pouvant avoir un impact sur la démarche de contractualisation ; -Identifier les points de connexion et les modalités de prise en compte dans le cadre du CPOM ; -Flécher vers la documentation existante
<b>Pour qui</b>	OG/ESMS et ATC
<b>Quand</b>	Lors du lancement de la démarche CPOM



Articuler le CPOM avec les chantiers nationaux

Synthèse des chantiers nationaux en lien avec CPOM

Tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social

Serafin-PH  
(Services et établissements : réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées)

Démarche qualité

Réforme des autorisations dans le secteur Personnes handicapées

Réponse accompagnée pour tous

Réforme budgétaire et financière

eCARS médico-social

Mesure de l'activité

- La programmation
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM

## Les Fiches repères d'appui à la contractualisation

### FICHES REPERES

Réponse accompagnées pour tous

DGCS, CNSA, SG

Outil

Articulation avec les chantiers

national

Objectif

#### Lien avec les CPOM

- Le CPOM est un outil au service des objectifs de la démarche RAPT. L'annexe 5 de l'instruction de la DGCS du 21 mars 2017 prévoit 4 items permettant la prise en compte des enjeux de la démarche RAPT dans les CPOM :
  1. Prévoir des actions de formations, de travail sur les «critères d'admission»
  2. Renforcer la souplesse des réponses, les «passerelles» .
  3. Rappeler les partenariats, prévoir la participation aux GOS (Groupe Opérationnel de Synthèse), motivation des refus d'admission, l'utilisation du SI suivi des orientations, coordonnateur de parcours dans les PAG ;
  4. Transmettre les informations relatives aux publics et accueils (Accueil de jour, Accueil Temporaire, etc) dans le ROR.

Pour qu

- Dans le cadre de Réponse Accompagnée, les ARS ayant élaboré des fiches associées dans les CPOM sont nombreuses. En effet, les ARS et les OG se sont appuyés sur RAPT comme levier de transformation de l'offre sur leur territoire et l'ont intégré au CPOM. Il s'agit par ailleurs d'un levier en matière de changement des pratiques pour les acteurs du secteur.

Quand

- Exemples d'actions et d'indicateurs en lien avec Réponse Accompagnée figurant dans les CPOM :
  - Taux de participation effective de sollicitation par la MDPH aux ESM
  - Participer à la mise en oeuvre du dispositif d'orientation
  - Nombre d'engagement dans des GOS et des PAG
  - Taux de participation au GOS
  - Nombre d'occurrences où l'OG est retenu comme coordonnateur de parcours
  - Soutenir les aidants

Démarche et prérequis

- La programmation
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM

## Outils d'aide à la contractualisation

### Guide méthodologique CPOM - Outil Check list récapitulative

Date de mise à jour de l'outil :  
déc-16

Objectif :  
Proposer un outil synthétique aux sig  
L'utilisateur peut déterminer les éta

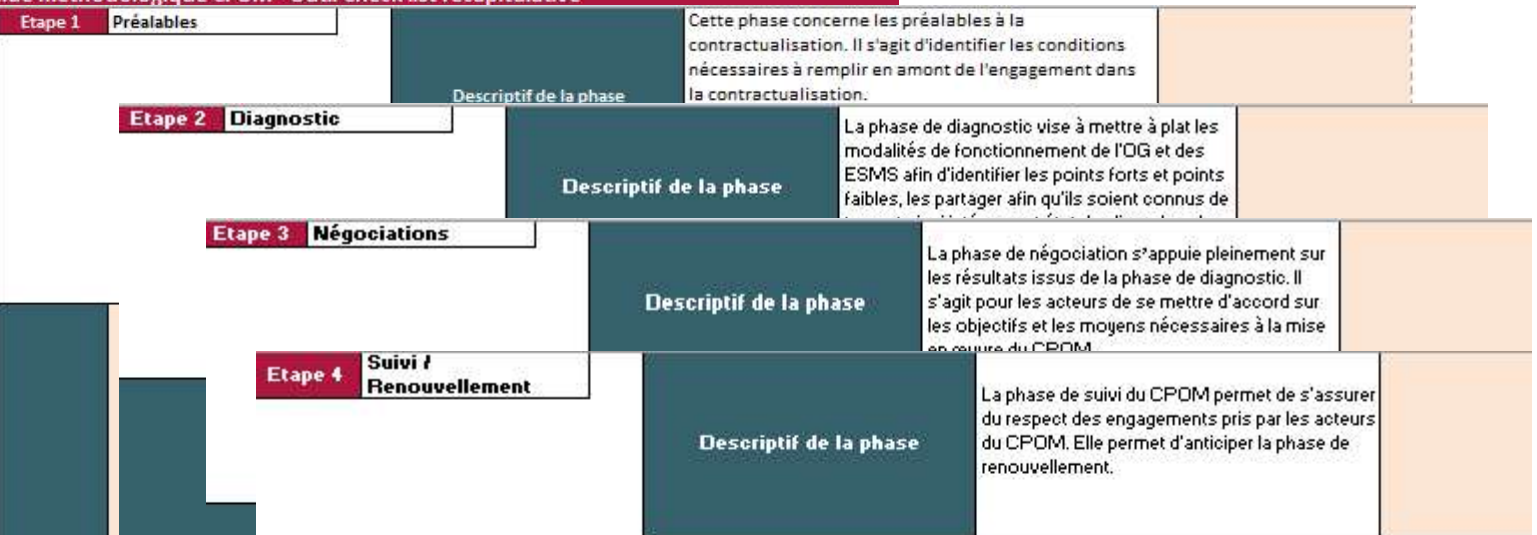
Pour qui : ARS et CD (ainsi que les OG)  
Quand : Lancement de la démarche p

Renvoi au guide: Chapitre 2. Les étape

Organisme gestionnaire :  
ESMS concernés :  
ATC concernées :  
Date du début de la négoci

Pour accéder aux onglets

[Accéder à la check list Préalables](#)



CPOM

La programmation

La programmation

la négociation

Suivi



		Compléter ces deux colonnes			
N°	Critères proposés	Cocher si réalisé	Commentaire	Renvoi vers l	
1	Les acteurs sont impliqués dans la mise en œuvre du CPOM	<input type="checkbox"/>		Chapitre 2: les ét contractualisatio Mise en œuvre renouvellement c Partie 3.1 La mise le suiv	
2	Un référent a été désigné pour suivre la mise en œuvre du CPOM au sein de l'ARS / CD	<input type="checkbox"/>			
3	Le suivi est réalisé à partir du calendrier	<input type="checkbox"/>			
4	Les indicateurs de suivi transmis par l'OG sont analysés	<input type="checkbox"/>			
5	Le dialogue de gestion est réalisée à échéance régulière (si possible 1 fois par an)	<input type="checkbox"/>			



## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

Démarche et  
prérequis

- La programmation
- **la politique de contractualisation**
- Le lancement du projet de CPOM

### La politique de contractualisation

- Expliciter la stratégie de contractualisation, support de la programmation
- Expliciter les objectifs régionaux et départementaux prévus dans le cadre des projets et schémas
- Préciser le calendrier local de mise en œuvre de la programmation
- Préciser les conditions régionales de contractualisation
  - ✓ modalités de concertation, conditions budgétaires, spécificités pour les OG mono-structure, etc.



**Préconisation :**  
*explicitée auprès de*

Fiches d'appui à la  
contractualisation

Fiche du référent CPOM  
Associer les professionnels et les usagers

*et*

- La programmation
- **la politique de contractualisation**
- Le lancement du projet de CPOM

## Les Fiches repères d'appui à la contractualisation

### FICHES REPERES

<b>Outil</b>	Associer les professionnels et les usagers
<b>Objectif</b>	Inscrire les professionnels et les usagers dans une démarche de co-construction et de suivi de la démarche de contractualisation
<b>Pour qui</b>	OG/ESMS et ATC
<b>Quand</b>	Lors du lancement de la démarche CPOM



#### Objectifs:

Transparence, co-construction, valorisation des compétences de chacun



#### Modalité d'implication :

Au-delà de l'obligation d'information des IRP, en fonction du niveau de mobilisation, le gestionnaire peut impliquer de manière plus active, par exemple dans le cadre de GT



#### Points de vigilance :

Éviter les « listes de souhaits », Ne pas négliger la dimension pédagogique et l'importance de la communication, Prévoir des indicateurs de réussite pour s'assurer de l'effectivité de l'implication des professionnels et des usagers



## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

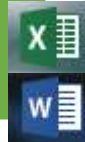
Démarche et  
prérequis

- La programmation
- La politique de contractualisation
- **Le lancement du projet de CPOM**

### Le lancement de la contractualisation

- Identification des acteurs impliqués
- Organisation d'une réunion de lancement
  - ✓ Définition du calendrier
  - ✓ Mise en place de la comitologie

Outils d'appui à la  
contractualisation



Check-list des points à aborder lors d'une réunion de lancement

Cartographie des acteurs

Cartographie des sources d'outils d'appui

Procédure de comitologie

Matrice RACI

Rétroplanning

Fiche rôle du responsable projet du CPOM



**Préconisation** : La réunion de lancement est un processus de négociation partagé.

## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

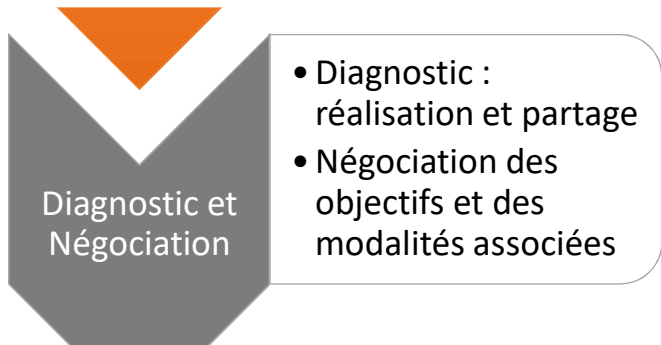
### La démarche

### Les fiches repères

### Les outils

- Favoriser la qualité des démarches entre gestionnaires et ATC
- Articulation avec les chantiers nationaux
- Fiche du référent CPOM
- Associer les professionnels et les usagers

- Check-list de réunion de lancement
- Cartographie des acteurs
- Rétroplanning
- RACI, comitologie



- 8 fiches d'analyse thématiques
- Points clés du diagnostic partagé
- Méthode de définition des objectifs

- Cartographie des sources d'outils
- Outil de définition des objectifs

- Dialogue de gestion – suivi et renouvellement du CPOM

- Suivi d'un plan d'action commun d'appui

## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

Diagnostic et  
Négociation

- **Diagnostic : réalisation et partage**
- Négociation des objectifs et des modalités associées

### Diagnostic : réalisation et partage

- Définir les objectifs du diagnostic
- Adapter le format du diagnostic au périmètre du CPOM
- S'appuyer sur les données existantes
- Prévoir un temps d'échange et de partage

Fiches d'appui à la  
contractualisation

- 8 fiches d'analyse thématiques
- Points clés du diagnostic partagé
- Méthode de définition des objectifs

Outil d'appui à la  
contractualisation



- Cartographie des sources d'outils
- Outil de définition des objectifs



**Préconisation :** Pour que le diagnostic soit partagé : il faut une alimentation par tous les acteurs et une analyse partagée du diagnostic.

## Les Fiches repères d'appui à la contractualisation



### FICHES REPERES

<b>Outil</b>	8 Fiches d'analyse thématiques
<b>Objectif</b>	<p>Clarifier les enjeux et objectifs issus des constats réalisés dans le cadre du diagnostic et correspondant aux besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des territoires (continuité du parcours des personnes, partenariats entre structure, accompagnement des personnes),</li> <li>• des professionnels (climat social),</li> <li>• des ESMS (SI, situation financière, dépenses de personnels, état du patrimoine).</li> </ul> <p>Identifier des indicateurs pertinents pour les analyses Illustrations par certaines restitutions du TDB MS.</p>
<b>Pour qui</b>	OG/ESMS et ATC
<b>Quand</b>	Lors de la réalisation du diagnostic

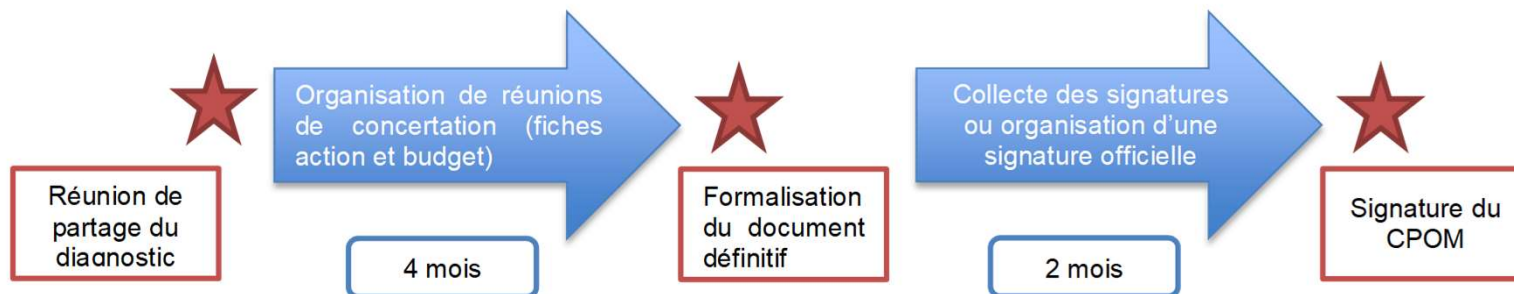
## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

Diagnostic et  
Négociation

- Diagnostic : réalisation et partage
- **Négociation des objectifs et des modalités associées**

### Négociation : méthodologie et communication

- Définir les objectifs du CPOM et les moyens pour les atteindre
- Anticiper la signature du CPOM



**Préconisation :** Les parties prenantes doivent s'assurer de la faisabilité du plan d'action : nombre d'actions atteignable, indicateurs de suivi pertinents, calendrier réaliste.

## Les Fiches repères d'appui à la contractualisation

### FICHES REPERES



<b>Outil</b>	Méthode de définition des objectifs
<b>Objectif</b>	Définir des objectifs adaptés à la situation de l'organisme gestionnaire et à son territoire. S'appuyer sur les constats du diagnostic et de les transformer en objectifs lisibles qui pourront être suivis tout au long du CPOM.
<b>Pour qui</b>	OG/ESMS et ATC
<b>Quand</b>	En fin de phase de diagnostic

A partir de quelle base définir les objectifs ?

Comment définir les objectifs ?

Comment formaliser les objectifs ?

Etape 1 : Réaliser le diagnostic partagé  
\* Identifier dans le diagnostic les principaux constats  
\* Analyser les causes et les conséquences



Etape 2 :  
Proposer des objectifs issus des constats



Etape 3 :  
Prioriser les objectifs



Etape 4 :  
Formaliser les actions, indicateurs et moyens répondant aux objectifs fixés

## Négocier et mettre en œuvre les CPOM : Démarche, fiches et outils

La démarche

Les fiches repères

Les outils



- La mise en oeuvre et le suivi
- Le renouvellement
- Le bilan de la démarche de contractualisation

- Dialogue de gestion – suivi et renouvellement du CPOM

- Suivi d'un plan d'action commun d'appui

### Mise en œuvre et suivi

- Désigner des responsables d'actions du CPOM
- Assurer le suivi des indicateurs
- Organiser le dialogue de gestion

Fiches d'appui à la contractualisation

- Dialogue de gestion – suivi et renouvellement du CPOM

Outil d'appui à la contractualisation



Outil de suivi d'un plan d'action commun



**Préconisation** : Les ATC et l'OG doivent organiser des échanges réguliers sur le déroulement du CPOM



## Les Fiches repères d'appui à la contractualisation

### OUTILS d'APPUI A LA CONTRACTUALISATION

<b>Outil</b>	Dialogue de gestion – suivi et renouvellement du CPOM
<b>Objectif</b>	<p>Piloter le CPOM de manière concertée entre les différentes parties prenantes</p> <p>Suivre de manière effective les actions à mettre en œuvre (sur le plan quantitatif et qualitatif),</p> <p>Evaluer la pertinence des actions à l'épreuve du temps et s'accorder sur les zones de risque afin de partager les mesures correctrices à mettre en œuvre</p> <p>Identifier les réajustements à apporter par voie d'avenant le cas échéant</p> <p>Valoriser les réalisations et les efforts produits</p> <p>Anticiper la signature du CPOM suivant</p>
<b>Pour qui</b>	OG/ESMS et ATC
<b>Quand</b>	Tout au long du CPOM



**Bonnes pratiques :** Porter à la connaissance des autres parties prenantes les sujets à arbitrer préalablement au dialogue de gestion, fixer un rythme de dialogue de gestion réaliste, maintenir une dynamique tout au long du CPOM, reprendre les fiches actions dans les divers projets des établissements



#### Points de vigilance

La faiblesse des systèmes d'information existants rend difficile la production des indicateurs, L'application de critères et outils de mesures standardisés sans individualisation du suivi peut laisser craindre aux gestionnaires que la démarche de dialogue de gestion soit davantage une procédure de contrôle,...



### Bilan de la dynamique de déploiement des CPOM

- Mettre à jour la programmation annuellement
- Faire le bilan quantitatif et qualitatif de la méthode utilisée



**Préconisation** : *Faire le bilan de la réalisation de la programmation doit être une opportunité pour se pencher sur la méthodologie de négociation du CPOM.*

## En résumé

### La démarche



- La programmation
- la politique de contractualisation
- Le lancement du projet de CPOM



- Diagnostic : réalisation et partage
- Négociation des objectifs et des modalités associées



- La mise en oeuvre et le suivi
- Le renouvellement
- Le bilan de la démarche de contractualisation

### Les Fiches repères

- Favoriser la qualité des démarches entre gestionnaires et ATC
- Articulation avec les chantiers nationaux
- Fiche du référent CPOM
- Associer les professionnels et les usagers

- 8 fiches d'analyse thématiques
- Points clés du diagnostic partagé
- Méthode de définition des objectifs

- Dialogue de gestion – suivi et renouvellement du CPOM

### Les outils

- Check-list de réunion de lancement
- Cartographie des acteurs
- Rétroplanning
- RACI, comitologie

- Cartographie des sources d'outils
- Outil de définition des objectifs

- Suivi d'un plan d'action commun d'appui

Appui au déploiement  
des cpom médico-sociaux :

## **Guide méthodologique d'appui**

-

### **3. Identifier, à travers des cas d'usages et de l'analyse nationale, les leviers d'utilisation dans son territoire**

<b>FICHES D'ANALYSE THÉMATIQUES</b>	<b>p. 36</b>
<b>FICHE 1 : Les parcours des personnes accompagnées</b>	<b>p. 40</b>
<b>FICHE 2 : L'inscription des ESMS dans leur territoire et l'incidence des partenariats</b>	<b>p. 43</b>
<b>FICHE 3 : L'adéquation de la structure des emplois au profil des personnes accompagnées</b>	<b>p. 46</b>
<b>FICHE 4 : Le climat social et la qualité de vie au travail</b>	<b>p. 49</b>
<b>FICHE 5 : Le système d'information</b>	<b>p. 52</b>
<b>FICHE 6 : La détection du risque de dégradation de la situation financière</b>	<b>p. 55</b>
<b>FICHE 7 : L'évaluation du besoin de financement au regard de l'état du patrimoine</b>	<b>p. 58</b>
<b>FICHE 8 : Les inducteurs des dépenses de personne</b>	<b>p. 62</b>



## Fiche 2 : L'inscription des ESMS dans leur territoire et des partenariats

### Enjeux

Le développement des partenariats s'articule avec la restructuration de l'offre médico-sociale si mieux partager les pratiques, les savoir-faire et d'engager une démarche visant à l'efficience territoire.

### Enjeux particuliers

ESMS	OG	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des coopérations à travers des filières de type « amont-aval » dans la prise en charge coordonnée des publics.</li> <li>• S'appuyer sur les coopérations et le fonctionnement en réseaux pour obtenir des compétences complémentaires ou manquantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une coopération avec d'autres OG et/ou acteurs dans une logique de proximité territoriale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une coopération avec d'autres OG et/ou acteurs dans une logique de proximité territoriale.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se positionner sur son territoire par rapport aux pratiques d'ESMS de même catégorie.</li> <li>• Interroger les raisons d'une moindre attractivité.</li> <li>• Garantir la participation des personnes accueillies à la vie de la cité.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une coopération avec d'autres OG et/ou acteurs dans une logique de proximité territoriale.</li> </ul>

### Diagnostic

#### Exemples d'interrogations soulevées lors du diagnostic :

- Existe-t-il des difficultés en matière de continuité de l'accompagnement nécessitant la mise en place de partenariats ?
- L'ESMS dispose-t-il de capacités de mise en réseau de certaines expertises avec d'autres acteurs médico-sociaux sur le territoire ?
- L'évolution des publics ou de leurs besoins nécessite-t-elle la mise en place de nouveaux partenariats ?
- Comment la structure peut-elle renforcer son rayonnement et son attractivité, notamment en matière de compétences adaptées ?
- Le développement de partenariats permet-il d'enrichir ou d'optimiser l'offre de prise en charge ?
- Existe-t-il des acteurs du territoire susceptibles d'intéresser pour certaines expertises de l'ESMS mises en place ?

### Pistes d'analyses proposées

1. MESURER L'ADÉQUATION DES PARTENARIATS AVEC LE PUBLIC ACCUEILLI
2. DIAGNOSTIQUER L'INTÉGRATION DE L'ESMS SUR SON TERRITOIRE
3. ANALYSER LA CONTINUITÉ D'ACCOMPAGNEMENT

Dossier usager

Tableau de bord de la performance MS

### Sources de données



### Suite exemples d'indicateurs pouvant alimenter les pistes d'analyses (non exhaustifs)

(I) - Indicateur (C) - Données de coordination (S) - Données sources

2. DIAGNOSTIC DE L'INTÉGRATION DE L'ESMS SUR SON TERRITOIRE		SOURCE
Attractivité RH	Taux de rotation des effectifs (I)	TDB MS
	Formalisation d'une stratégie de communication	Données Internes
	Partenariats avec des acteurs de la formation et opérateurs de l'emploi	Données Internes
	Enquête de satisfaction (Interne, externe)	Données Internes
	Taux d'ETP vacants (I)	TDB MS
Réseaux et filières	Répartition des effectifs par fonction (I)	TDB MS
	Partenariat avec un réseau Santé (C)	TDB MS
	Partenariat avec des acteurs de la coordination médico sociale (C)	TDB MS
	Description des partenariats et coopérations	Données Internes
	Coopération Inter établissements (C)	TDB MS
	Convention avec l'Éducation Nationale (C)	TDB MS

#### EXEMPLES D'ILLUSTRATIONS PARANGONNÉES ISSUES DU TDB MS

La connaissance d'éléments d'attractivité des établissements du territoire permet d'aider un ESMS, un OG ou une ARS dans leurs stratégies d'inscription territoriale.

Ici la représentation cartographique (disponible uniquement pour les OG et ARS-CD) concernant le taux de rotation des personnels pour les ESAT autour de la ville de Tours.

Entre Min et Q1 0 ≤ Indicateur < 3.33	Entre Q1 et Médiane 3.33 ≤ Indicateur < 7.41	Entre Médiane et Q3 7.41 ≤ Indicateur < 13.89	Entre Q3 et Max 13.89 ≤ Indicateur < 60.71	Pas de comparaison disponible

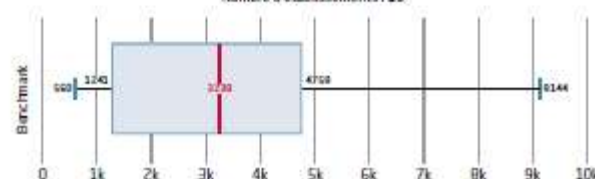


3. ANALYSE DE LA CONTINUITÉ D'ACCOMPAGNEMENT		SOURCE
Continuité de l'accompagnement	Taux d'hospitalisation (I)	TDB MS
	Nombre moyen de journées d'absence (I)	TDB MS
	Taux de rotation des places et des lits financés (I)	TDB MS
	DMS (I)	TDB MS

#### EXEMPLES D'ILLUSTRATIONS PARANGONNÉES ISSUES DU TDB MS

q 319 - Durée moyenne de séjour / d'accompagnement des personnes sorties définitivement au cours de l'année (en nombre de jours) (Y compris accueil temporaire)

Nombre d'établissements : 13



Une meilleure connaissance de la continuité de l'accompagnement permet d'aider les ESMS et OG à mieux positionner leurs offres et à améliorer leurs inscriptions sur le territoire.

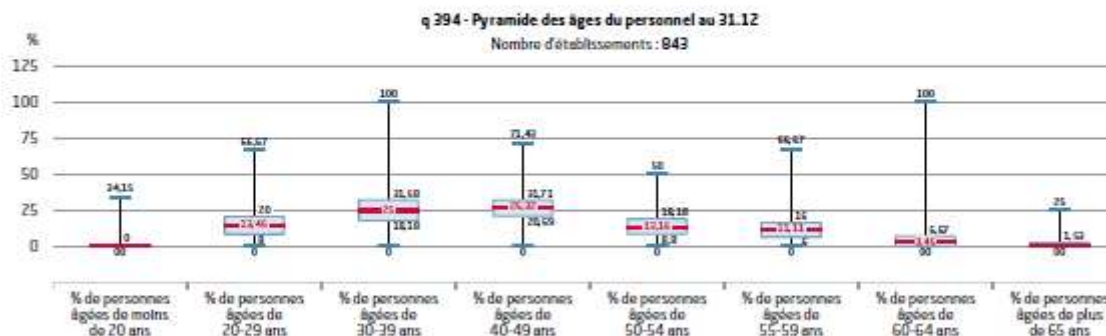
## Fiche 4 : Le climat social et la qualité de vie au travail



3. ANALYSER CERTAINS FACTEURS DE CONTINGENCE		SOURCE
Niveau d'activités	Taux de rotation des lits/places financés (I)	TDB MS
	File active (I)	TDB MS
	Taux d'occupation (I)	TDB MS
	Taux de réalisation de l'activité (I)	TDB MS
	Nombre de journées réalisées (S)	TDB MS
	Nombre de places installées (y compris en accueil temporaire) (C)	TDB MS
Pénibilité de l'emploi	Pyramide des âges des personnels (I)	TDB MS
	Taux de participation aux formations	Données internes
	Taux de formations diplômantes	Données internes
	Date d'actualisation du Plan de formation	Données internes
	Accueil de nuit (C)	TDB MS
	Instabilité des plannings (modification des plannings après validation ou absence de validation des plannings)	Données internes
	Niveau de la dette sociale	Données internes
	Taux d'accident du travail	Données internes
	Accueil le week-end (C)	TDB MS

### EXEMPLES D'ILLUSTRATIONS PARANGONNÉES ISSUES DU TDB MS

La comparaison des âges du personnel des ESMS de même catégorie permet d'identifier potentiellement des zones de fragilité RH, par exemple lorsque le nombre de personnels susceptible de partir à la retraite dans les prochaines années est significativement supérieur à la médiane régionale. Ici sont reportés les quartiles de la pyramide des âges des FAM.





# Appui au déploiement des cpom médico-sociaux :

**Guide méthodologique d'appui**

-

**Merci pour votre attention**