



Le tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social

Mieux se connaître et dialoguer sur son territoire

en collaboration avec

POURQUOI

UN TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE AU SERVICE DES ÉTABLISSEMENTS DU SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

UN SECTEUR EN PROFONDE MUTATION

Depuis une dizaine d'années, le secteur médico-social est en pleine transformation avec le passage d'une logique de structures à une logique de prestations.

Le tableau de bord a été co construit avec l'ensemble des acteurs du secteur pour faciliter le pilotage des structures et contribuer au dialogue de gestion entre autorités de tarification et de contrôle (ATC) et gestionnaires.

LES OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE

PERFORMANCE

Mesure l'efficacité (degré de réalisation des objectifs) et l'efficience (rapport ressources/ résultats)

PILOTAGE INTERNE

Dote les structures d'un outil de gestion ou enrichit les outils déjà existants

CONNAISSANCE DE L'OFFRE SUR LE TERRITOIRE

Contribue à construire la 1^{ère} base de données du secteur MS

COMPARAISON

Permet aux ESMS de comparer les résultats des indicateurs et de se situer par rapport aux structures présentant les mêmes caractéristiques

DIALOGUE DE GESTION

Structure les échanges, objective le dialogue et facilite les démarches de contractualisation

TRANSVERSALITÉ

Permet le partage des informations entre ESMS, OG et ATC, sur la base d'indicateurs communs aux établissements et services des champs des personnes âgées et des personnes handicapées.

LES ACTEURS

DU TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE

Les ARS pilotent les campagnes du tableau de bord dans leur région en lien avec les conseils départementaux. Pour cela, elles :

- ▶ supervisent la participation des ESMS et organismes gestionnaires aux campagnes de recueil;

- ▶ vérifient la cohérence des données et assurent le lien avec les ESMS pour la qualité des données saisies;

- ▶ restituent aux acteurs les résultats régionaux.

ARS
ET CONSEILS
DÉPARTEMENTAUX

LES ESMS

Ils renseignent les données du tableau de bord et exploitent les résultats et les restitutions proposées. Ils peuvent se situer sur leur territoire, comparer leurs organisations et dialoguer avec leur environnement.

L'ANAP

L'ATIH

L'ANAP a conçu et développé le tableau de bord en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs du secteur.

L'ATIH assure le développement et la maintenance de la plateforme tableau de bord.

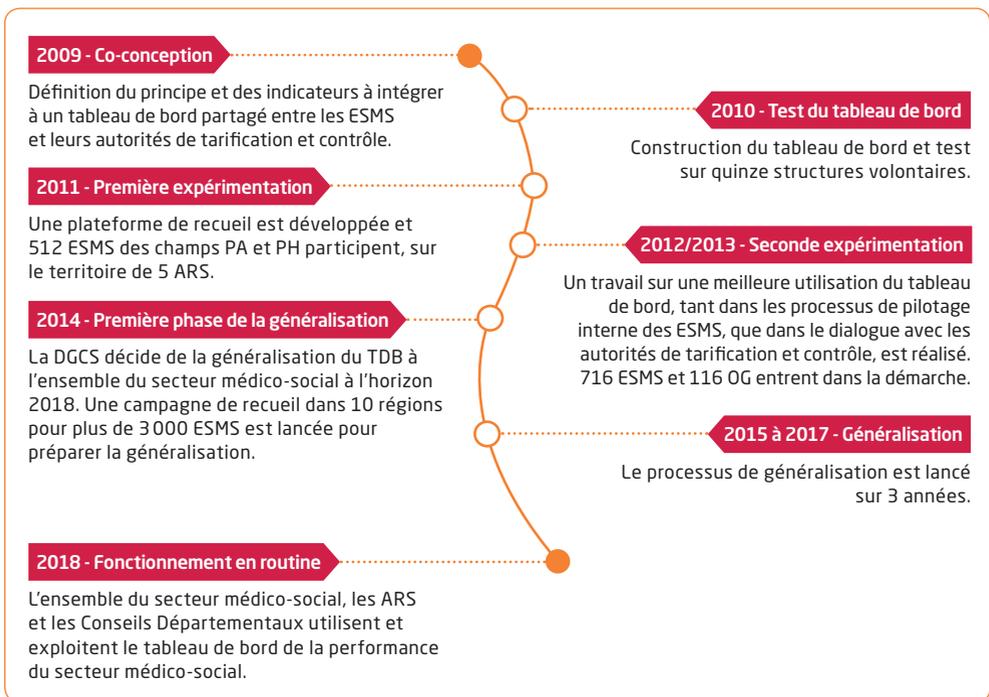
LA CONCEPTION

DU TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE

UN OUTIL CO-CONSTRUIT AVEC LES PROFESSIONNELS

Les acteurs du secteur médico-social, gestionnaires d'ESMS, ARS, conseils départementaux, fédérations, DGCS, CNSA et l'ANAP ont co-construit le tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social.

HISTORIQUE DU TABLEAU DE BORD



LA GÉNÉRALISATION DU TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE

Depuis 2018, le tableau de bord est généralisé à l'ensemble des structures concernées, sur tout le territoire national.

MODALITÉS DE LA GÉNÉRALISATION

La généralisation concerne l'ensemble des catégories d'ESMS présentes actuellement dans le tableau de bord, soit une cible de **22 000 établissements et services médico-sociaux (ESMS)**.

La généralisation a été mise en œuvre sur **3 ans**, avec l'entrée, chaque année, dans le tableau de bord de 5 000 nouveaux ESMS.

MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT

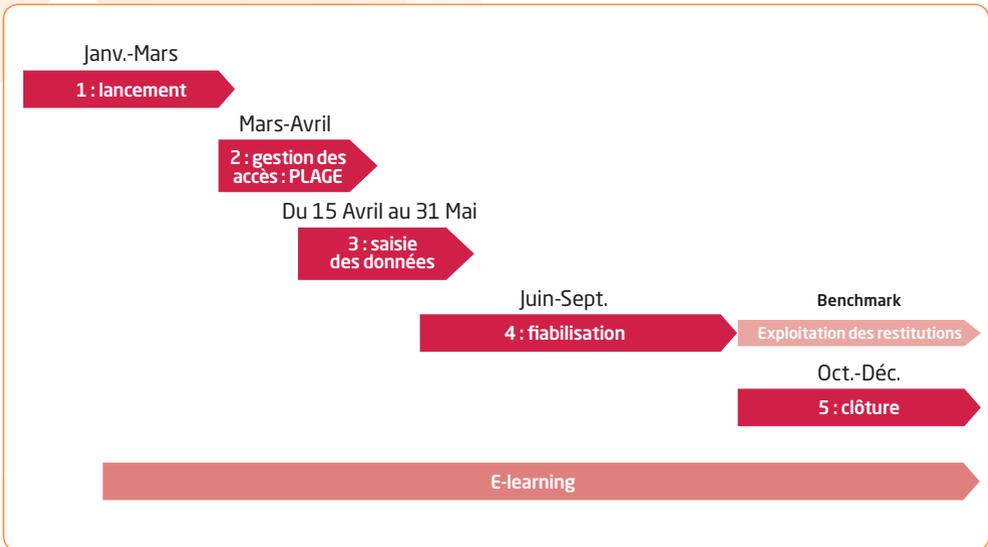
L'ANAP poursuit l'accompagnement des ARS, Conseils départementaux, ESMS et organismes gestionnaires.

Elle met notamment à disposition des modules de e-learning, gratuits et disponibles sur campus anap.fr.

Elle apporte également un appui spécifique aux ARS et Conseils départementaux pour mener leur campagne tableau de bord.

Ce qui importe à l'ANAP est que l'usage du tableau de bord permette un vrai **dialogue de gestion** entre les établissements et les autorités de tarification et contrôle, sur des bases de transparence et d'équité.

CALENDRIER D'UNE CAMPAGNE



LES CARACTÉRISTIQUES DU TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE

LE CHAMP

Historiquement, seules les structures financées ou co-financées par l'assurance maladie faisaient partie du périmètre du tableau de bord.

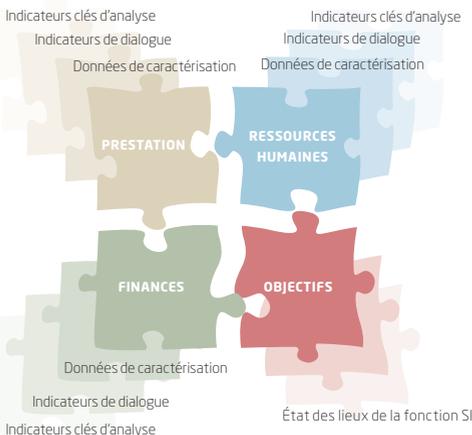
À la demande d'organismes gestionnaires du secteur du handicap souhaitant intégrer l'ensemble de leurs structures, 3 catégories d'ESMS relevant de la compétence exclusive du Conseil départemental ont été ajoutées.

Aujourd'hui, le tableau de bord concerne :

- ▶ 17 catégories d'ESMS financés par l'Assurance maladie ou cofinancés avec le Conseil départemental,
- ▶ 2 catégories d'ESMS financés exclusivement par le Conseil départemental : foyers de vie, foyers d'hébergement, devenus Etab. Accueil Non Médicalisé pour personnes Handicapées (E.A.N.M) depuis la réforme FINESS de 2018, et SAVS.

4 DOMAINES

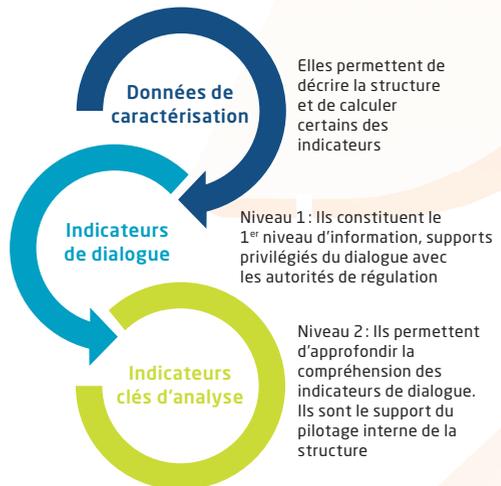
Le tableau de bord porte sur 4 domaines qui rassemblent des données habituellement suivies par les ESMS : prestations, ressources humaines, finances, objectifs.



19 CATÉGORIES D'ESMS CONCERNÉES PAR LE TDB

1. Centre Action Médico-Sociale Précoce (C.A.M.S.P.)
2. Centre Médico-Psycho-Pédagogique (C.M.P.P.)
3. Centre Rééducation Professionnelle
4. Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (E.H.P.A.D.)
5. Établissement et Service d'Aide par le Travail (E.S.A.T.)
6. Établissement pour déficient moteur (IEM)
7. Établissement pour Enfants ou Adolescents Polyhandicapés
8. Foyer d'Accueil Médicalisé pour Adultes Handicapés (F.A.M.)/
Établissement d'accueil médicalisé en tout ou partie pour personnes handicapées (E.A.M.)
9. Etab. Accueil Non Médicalisé pour personnes Handicapées (E.A.N.M)
(ex-Foyer de vie /Foyer d'hébergement/Foyer d'Accueil Polyvalent pour Adultes Handicapés)
10. Institut Médico-Éducatif (I.M.E.)
11. Institut pour Déficients Auditifs
12. Institut pour Déficients Visuels
13. Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique (I.T.E.P.)
14. Maison d'Accueil Spécialisé (M.A.S.)
15. Service d'accompagnement à la vie sociale (S.A.V.S)
16. Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (S.A.M.S.A.H.)
17. Service de Soins Infirmiers À Domicile (S.S.I.A.D.)
18. Service Polyvalent Aide et Soins À Domicile (S.P.A.S.A.D.)
19. Service d'Éducation Spéciale et de Soins À Domicile (S.E.S.S.A.D.)

3 NIVEAUX



LES INDICATEURS

DU TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE

LES INDICATEURS DE DIALOGUE

LES INDICATEURS CLÉS D'ANALYSE ET DE PILOTAGE INTERNE

Axe 1 : Prestations de soins et d'accompagnement pour les personnes

1. taux de personnes en dérogation ou hors autorisation,
2. score moyen dépendance GMP (dernier GMP validé et dernier GMP connu),
3. score moyen en soins requis PMP (dernier PMP validé et dernier PMP connu),
4. répartition des personnes accompagnées selon leur provenance,
5. répartition des personnes accompagnées sorties définitivement sur l'année par motif ou destination,
6. taux d'hospitalisation complète,
7. taux de réalisation de l'activité,
8. taux d'occupation des lits ou places autorisés (par mode d'accompagnement),
9. taux d'admission sur les lits/places autorisés,
10. taux de rotation des personnes accompagnées,
11. taux de rotation des personnes accompagnées en accueil de jour,

1. profil des personnes accompagnées : répartition en fonction des GIR (1 à 6),
2. profil des personnes accompagnées : répartition en fonction des types de déficiences observées,
3. répartition par âge des personnes accompagnées,
4. durée moyenne de séjour / d'accompagnement des personnes sorties définitivement,
5. part des personnes bénéficiant d'une mesure de protection,
6. taux d'occupation des places habilitées par des personnes bénéficiaires de l'aide sociale,
7. nombre moyen de journées d'absence des personnes accompagnées,
8. part des actes/séances programmés non réalisés,
9. file active des personnes accompagnées,

Axe 2 : Ressources humaines

12. taux d'ETP vacants,
13. taux de prestations externes,
14. taux de personnels occupant une fonction de gestion d'équipe ou de management,
15. taux d'absentéisme,
16. taux de rotation des personnels sur effectifs réels,

10. répartition des effectifs par fonction,
11. pyramide des âges du personnel,
12. taux d'absentéisme par motif,

Axe 3 : Finances et budget

17. taux d'atteinte des prévisions de recettes,
18. taux d'atteinte des prévisions de dépenses,
19. taux de CAF,
20. taux de vétusté des constructions,
21. taux de vétusté des équipements,
22. taux d'endettement,
23. fonds de roulement net global en jours de charges courantes,

13. répartition des dépenses réalisées par groupe,
14. répartition des recettes par section tarifaire,
15. répartition des dépenses par section tarifaire,
16. taux d'utilisation de la dotation en soins,
17. structure des dépenses financées par la dotation de soins,

Axe 4 : Objectifs

État des lieux de la fonction « système d'information » dans les ESMS,

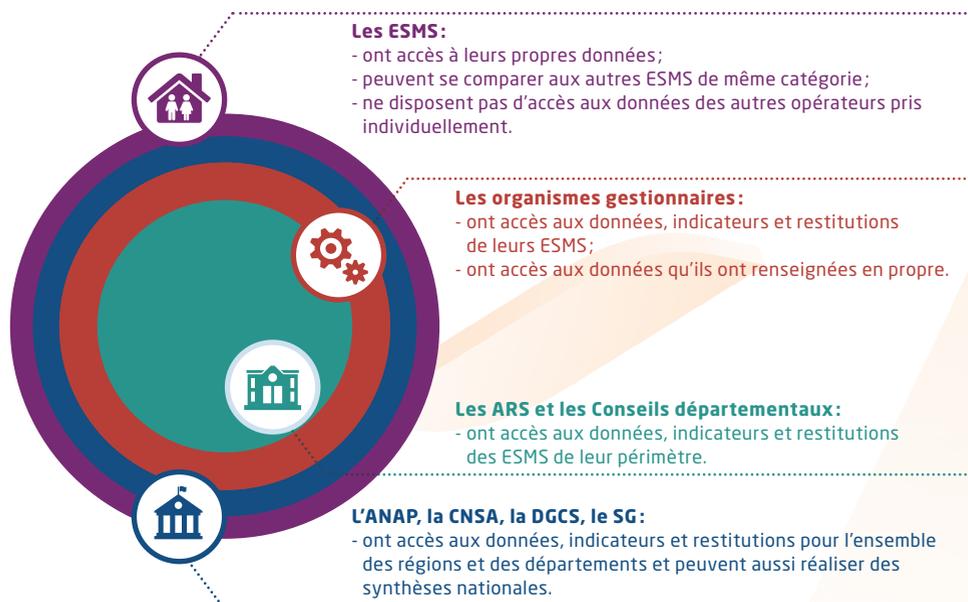
LES DONNÉES DE CARACTÉRISATION ESMS

Description générale et statique des principales caractéristiques de la structure (descriptif prestation de soins, RH et matériel, structure financière, objectifs).

Permet de documenter l'offre de soins et d'accompagnement de la structure, d'appliquer des filtres afin de réaliser des comparaisons entre groupes homogènes d'ESMS.

COMMENT EXPLOITER LE TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE ?

L'ACCÈS AUX INFORMATIONS



LE PARANGONNAGE

Le tableau de bord positionne chaque structure par rapport aux résultats observés au sein d'une même catégorie d'ESMS. Ces derniers sont répartis autour d'une médiane qui, à la différence d'une moyenne, rend compte de la dispersion des valeurs des ESMS.

1. Filtres

Les acteurs disposent de plusieurs filtres :

- ▶ National,
- ▶ Régional,
- ▶ Départemental
- ▶ Capacitaire.

En outre, la restitution choisie peut porter sur un ou plusieurs exercices afin de regarder l'évolution dans le temps d'un indicateur.

2. Format des restitutions

Les représentations peuvent être sous format graphique ou tableau.

3. Fonctionnalités complémentaires

Les ARS, Conseils départementaux et organismes gestionnaires accèdent à deux fonctionnalités supplémentaires :

- ▶ La comparaison de deux indicateurs,
- ▶ Une représentation cartographiée des structures.

QUEL USAGE

POUR LES ARS ET LES CONSEILS DÉPARTEMENTAUX ?

Le tableau de bord a été conçu comme **un outil d'aide au dialogue de gestion** et au pilotage interne. Il permet de comparer en toute transparence les activités réalisées et les moyens utilisés.

CONNAÎTRE LES ESMS DE SON TERRITOIRE

Le tableau de bord permet aux ARS et Conseils départementaux de disposer des données des ESMS, sous forme d'indicateurs et de restitutions automatisées et consolidées au niveau de la région ou du département.

FACILITER LE PILOTAGE DE L'OFFRE

Les ARS et Conseils départementaux peuvent analyser l'offre sur leur territoire, et comparer les établissements et services au niveau national, régional et départemental. L'exploitation des informations issues du tableau de bord contribue à alimenter le dimensionnement des appels à projet, projet régional de santé, schéma régional d'organisation médico-sociale et schémas départementaux personnes âgées et personnes handicapées.

Les autorités de tarification et contrôle disposent ainsi d'une meilleure connaissance des ressources et de leur utilisation par les structures.

POUR LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES ET POUR LES ORGANISMES GESTIONNAIRES ?

DÉVELOPPER LA CULTURE DE PILOTAGE

Les ESMS disposent d'une restitution annuelle automatisée d'indicateurs et peuvent se comparer entre eux. Le tableau de bord doit leur permettre d'améliorer leur efficacité interne, de développer le cas échéant des stratégies de rapprochement avec d'autres structures, de se positionner sur le territoire et de hiérarchiser leurs actions d'amélioration. Pour aider les gestionnaires, les indicateurs permettent de répondre à 12 questions clés pour piloter sa structure.

FACILITER LE DIALOGUE DE GESTION

Un outil de dialogue de gestion avec les organismes gestionnaires
L'outil permet aux établissements et services de faciliter les échanges avec leur organisme gestionnaire. L'organisme gestionnaire améliore sa connaissance des ESMS qu'il gère et peut analyser le benchmark de ses structures. Le tableau de bord peut ainsi contribuer à renforcer le dialogue de gestion interne.

Un outil de dialogue de gestion avec les ARS et les Conseils départementaux

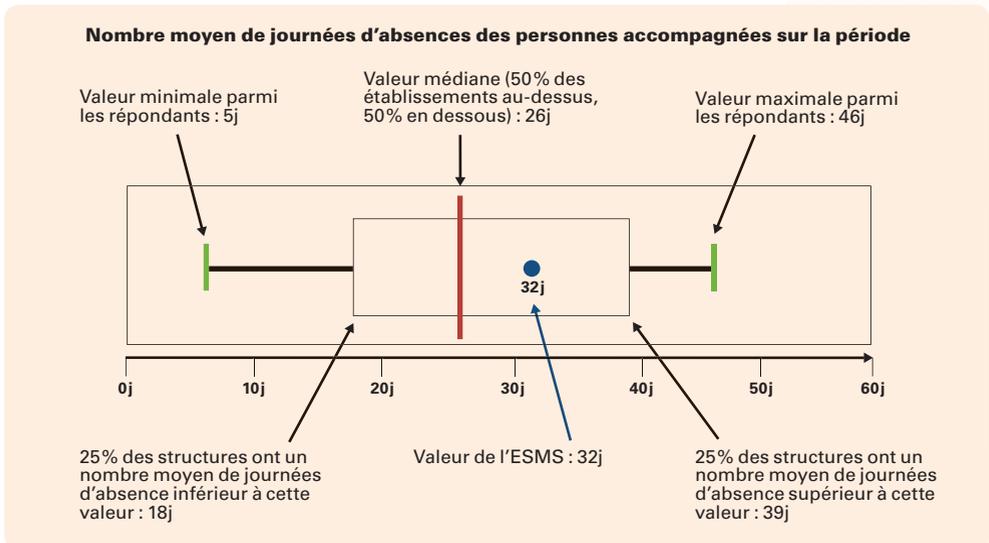
L'outil vient en appui d'une démarche de contractualisation, qu'il s'agisse de la phase de diagnostic préalable dans une visée d'objectivation de la démarche et/ou dans la phase de négociation. Le tableau de bord

facilite également la structuration du dialogue autour d'indicateurs et peut constituer une aide dans le choix des orientations stratégiques et la définition des actions à inscrire dans le contrat. Il peut en outre constituer un outil de suivi de la gestion des risques, de la démarche qualité, etc.

LES QUESTIONS CLÉS AUXQUELLES RÉPOND LE TABLEAU DE BORD

PRESTATIONS DE SOINS ET D'ACCOMPAGNEMENT	<ol style="list-style-type: none"> 1. les profils des personnes accompagnées correspondent-ils aux missions de l'ESMS? 2. quelle est la charge en soins et en accompagnement pour l'ESMS? 3. quel est le positionnement de l'ESMS dans le parcours de la personne accompagnée? 4. quel est le niveau d'activité de l'ESMS? 5. quelle est la dynamique de rotation des places au sein de l'ESMS?
RESSOURCES HUMAINES	<ol style="list-style-type: none"> 6. quelle est l'importance de la contribution des partenaires externes à l'activité de l'ESMS sur le cœur de métier? 7. l'organisation est-elle structurée et stable?
FINANCES ET BUDGET	<ol style="list-style-type: none"> 8. quel est le niveau d'exécution budgétaire? 9. quels sont les grands équilibres financiers? 10. quelle est la répartition des recettes et des dépenses par groupe? 11. quelle est la répartition des recettes et des dépenses par section tarifaire?
OBJECTIFS	<ol style="list-style-type: none"> 12. quel est l'état des lieux de la fonction « système d'information » au sein de l'ESMS?

LA REPRÉSENTATION DU PARANGONNAGE DANS LE TABLEAU DE BORD



L'ARTICULATION

DU TABLEAU DE BORD AVEC LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES D'INFORMATION

UNE MISE EN COHÉRENCE MOBILISANT L'ENSEMBLE DES ACTEURS NATIONAUX

Un travail d'harmonisation des différents systèmes d'information est réalisé entre les acteurs nationaux. Ce travail a pour objectif d'éviter des saisies d'informations en doublon.

Dès 2015, les doubles saisies ont ainsi été réduites avec une récupération des données issues de FINESS.

Des travaux de simplification sont en cours avec :

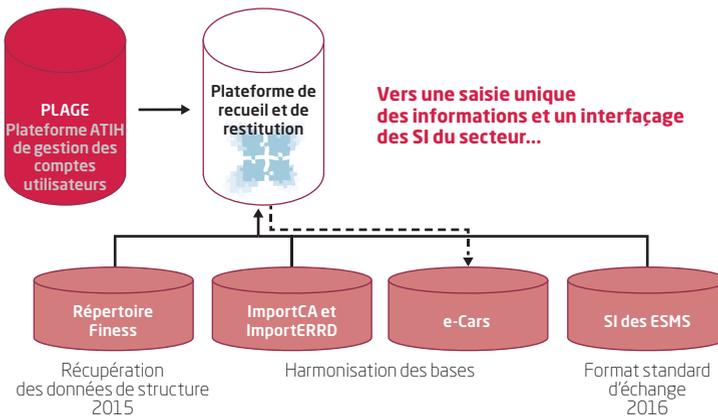
- ▶ une contribution à la fiabilisation du FINESS médico-social avec la DREES.

FINESS est la porte d'entrée du tableau de bord :

- Les ESMS et organismes gestionnaires participant à une campagne sont identifiés à partir du fichier FINESS régional.
- La majorité des informations contenues dans le fichier FINESS sont pré-implémentées dans la plateforme tableau de bord afin d'éviter aux ESMS de saisir à nouveau ces données.

- ▶ une harmonisation avec les outils ImportCA et ImportERRD de la CNSA,
- ▶ une complémentarité avec le SI des CPOM en ARS «e-Cars»,
- ▶ une articulation avec les réformes tarifaires en cours, personnes âgées et personnes handicapées.

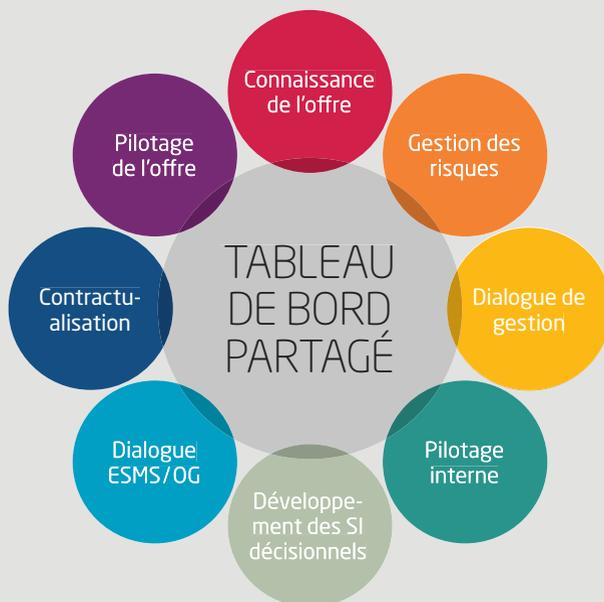
LA PLATEFORME DU TABLEAU DE BORD DANS SON ENVIRONNEMENT SI



L'objectif est de faire converger progressivement les référentiels et d'alléger la charge de la saisie en s'appuyant sur les SI existants.

Pour faire face aux évolutions du secteur médico-social,
l'ANAP a mis en place, en partenariat avec l'ensemble
des acteurs du secteur médico-social,
un outil destiné à faciliter le pilotage des structures
et le dialogue de gestion entre les établissements et services
sociaux et médico-sociaux, les ARS et les Conseils départementaux :

LE TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE
DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL.



Pour plus d'informations :

appui.tdb@anap.fr

Pour aller plus loin,
consultez les modules de e-learning :

<https://campus.anap.fr>

Remerciements

L'ANAP adresse ses remerciements à l'ensemble des professionnels
ayant contribué à ce travail au sein de leurs établissements et services,
mais également en ARS et Conseil départemental.