

# Piloter son activité – mettre en place des tableaux de bord

Retour sur une formation/Action

Anna CRUAUD – GRCS

Marie Odile MEYER – Directrice CSI Montbrison



# Le Groupement régional des Centres de Santé Auvergne Rhône-Alpes



- Qui?

- 50 fédérations ou gestionnaires de centres de santé de la région Auvergne Rhône Alpes
- regroupés depuis 2010 à l'initiative de l'URIOPSS
- représentant environ 120 CDS sur 200 en région.

- Quoi?

- Défendre et promouvoir la place des centres de santé dans le système de santé en Auvergne Rhône Alpes
- Permettre aux gestionnaires de centres de santé et à leurs fédérations d'échanger et de partager leurs expériences.
- Promouvoir les centres de santé auprès des étudiants et des jeunes professionnels de santé.

# Le Centre de Santé Infirmier de Montbrison

Soins et Accompagnements du Forez  
Association Loi 1901

- Association Soins et Accompagnements du Forez
  - Un CSI
  - Un Accueil de jour Alzheimer
- Un Conseil d'Administration de 12 personnes
- Les salariés
  - 10 infirmiers : 7,70 ETP
  - 2 secrétaires : 0,8 ETP
  - 1 Directrice : 0,7 ETP
- Organisation du CSI
  - 4 tournées
  - 1 permanence dans les locaux de 8h à 10h et 1h de soins à domicile : horaires qui permet des ajustements en fonction de la charge de travail

# L'ACTION « Piloter son activité – mettre en place des tableaux de bord »

## • L'ORIGINE DU PROJET

- Des besoins d'outils constatés lors de rencontres et projets réalisés avec nos adhérents
- Une complexification de la gestion d'un centre de santé

## • OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE L'ACTION

- Améliorer l'équilibre financier des centres de santé
- Amélioration le pilotage de l'activité
- Améliorer les compétences des centres de santé dans la mise en place de tableau de bord

## • OBJECTIFS OPERATIONNELS

- Identifier des centres de santé en difficultés dans la mise en place de tableau de bord
- Proposer une formation / échanges de pratiques aux centres de santé de la région
- Proposer un accompagnement individualisé pour la mise en œuvre de tableau de bord
- S'appuyer sur des personnes intervenants compétents :
  - Emmanuelle FAYE – Contrôleuse de gestion – Facilitatrice en intelligence collective
  - Anna CRUAUD – Coordinatrice du GRCS – Facilitatrice en intelligence collective

# La mise en œuvre

- Décembre 2016 – Décembre 2017
- Une 1ère journée collective de formation/échanges de pratique pour
  - Donner aux centres une vision globale
    - C'est quoi un tableau de bord ?
    - A quoi cela peut servir ?
    - Quelles questions se poser avant de se lancer?
    - C'est quoi un indicateur?
  - Echanger entre centres pour se situer et avoir de nouvelles pistes de réflexion
  - Initier un travail sur les problématique de chaque centre

2 journées de formations pour x centres : 1er décembre 2016 et 24 janvier 2017 co-animées

- Un accompagnement individuel de 2 jours pour 7 gestionnaires par Emmanuelle FAYE

# L'accompagnement individuel

## La méthode suivie



Emmanuelle FAYE - UDN

- Un état des lieux dans chaque centre
  - pour déterminer les indicateurs clés à suivre en utilisant les tableaux existants, en les complétant et/ou les transformant
  - établir un pack de communication pour chaque acteur (CA, soignants, équipe dirigeante)
  
- A partir d'un questionnement systématique
  1. Comprendre la structure : questionner son fonctionnement, ses équipes, l'ambiance générale
  2. Connaître la situation financière de la structure: questions et étude rapide du Compte de résultat
  3. Travailler avec les interlocuteurs à un état des lieux des outils à disposition pour le suivi de l'activité, des indicateurs financiers et de la patientèle
  4. Identifier ensemble les problématiques principales
  5. Analyser les besoins autour de 3 axes:
    - le besoin en tableau de bord pour l'équipe de direction
    - le besoin pour les équipes soignantes
    - le besoin pour le comité d'administration

# L'accompagnement individuel

## Les centres accompagnés



Emmanuelle FAYE - UDN

- 7 gestionnaires
  - 100% de centres de santé infirmiers
  - entre 1 et 300 salariés (ETP / par gestionnaire):
- Répartition géographique des centres par département
  - 4 Centres dans la Loire
  - 1 Centre dans l'Allier
  - 1 centre dans le Rhône
  - 1 Centre dans la Drôme
- Nombre de centre avec une pression financière (inquiétude sur la situation actuelle et futures): 3/7

# L'accompagnement individuel

## Synthèse de l'état des lieux au sein des centres – les besoins



Emmanuelle FAYE - UDN

- 1 centre possédait des tableaux de bord et une démarche de communication aux équipes estimée suffisante et efficace => Pas de poursuite de l'accompagnement.
- 2 centres ne possédaient pas de tableau de bord et ont souhaité en mettre en place pour
  - avoir une visibilité régulière de leur activité, ainsi que des résultats financiers,
  - pour connaître les variations potentielles d'activité (hausse ou baisse), l'analyser et y palier
- 3 centres avaient besoin de retravailler les indicateurs et outils existant pour :
  - améliorer le suivi sur d'indicateurs spécifiques : heures et kms
  - revoir le calcul de certains indicateurs : le nombre d'actes par heure pour être à l'équilibre
  - Revoir le choix des indicateurs à suivre
- 2 centres avaient besoin de retravailler spécifiquement sur la communication, l'utilisation des tableaux comme outils de management

# L'accompagnement individuel

## Synthèse de l'état des lieux au sein des centres – les outils existants



Emmanuelle FAYE - UDN

### 3 grands domaines récurrents

- Suivi des éléments du compte de résultat : Chiffre d'affaire, Suivi des subventions, charges salariales, frais kilométriques, autres dépenses
- Suivi des ressources humaines: Temps de travail effectif, temps affecté aux soins, vacances, absences
- Suivi de l'activité : évolution des AIS/ AMI

### Exemples

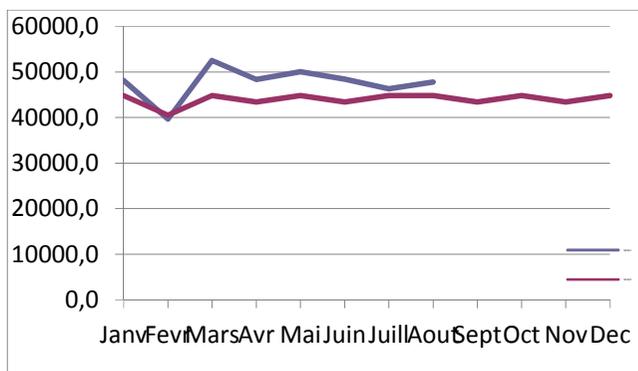
- Evolution mensuelle du Chiffre d'affaire par rapport au budget prévisionnel ou au réalisé N-1
- Evolution du nombre d'AIS et d'AMI par mois
- Evolution du nombre d'acte par centres par trimestre
- Suivi des tournées multi indicateurs
- Nombre d'actes par heure de soins

# EXEMPLE MONTBRISON

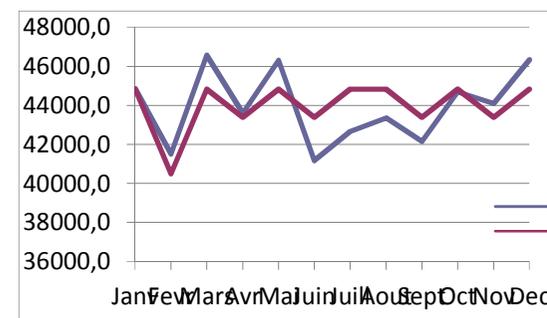
## SUVI D'ACTIVITE CDS MONTBRISON

Soins et Accompagnements du Forez  
Association Loi 1901

	CA total 2017	CA Cible	Différence
Janv	48160,0	44830,7	3329,4
Fevr	39653,0	40492,2	-839,2
Mars	52532,0	44830,7	7701,4
Avr	48363,0	43384,5	4978,5
Mai	50076,0	44830,7	5245,4
Juin	48444,0	43384,5	5059,5
Juill	46321,0	44830,7	1490,4
Aout	47801,0	44830,7	2970,4



	CA total 2016	CA Cible	Différence
Janv	44856,0	44830,7	25,3
Fevr	41511,0	40492,2	1018,8
Mars	46571,0	44830,7	1740,4
Avr	43605,0	43384,5	220,5
Mai	46311,0	44830,7	1480,4
Juin	41169,0	43384,5	-2215,5
Juill	42655,0	44830,7	-2175,7
Aout	43346,0	44830,7	-1484,7
Sept	42152,0	43384,5	-1232,5
Oct	44693,0	44830,7	-137,7
Nov	44090,0	43384,5	705,5
Dec	46334,0	44830,7	1503,4



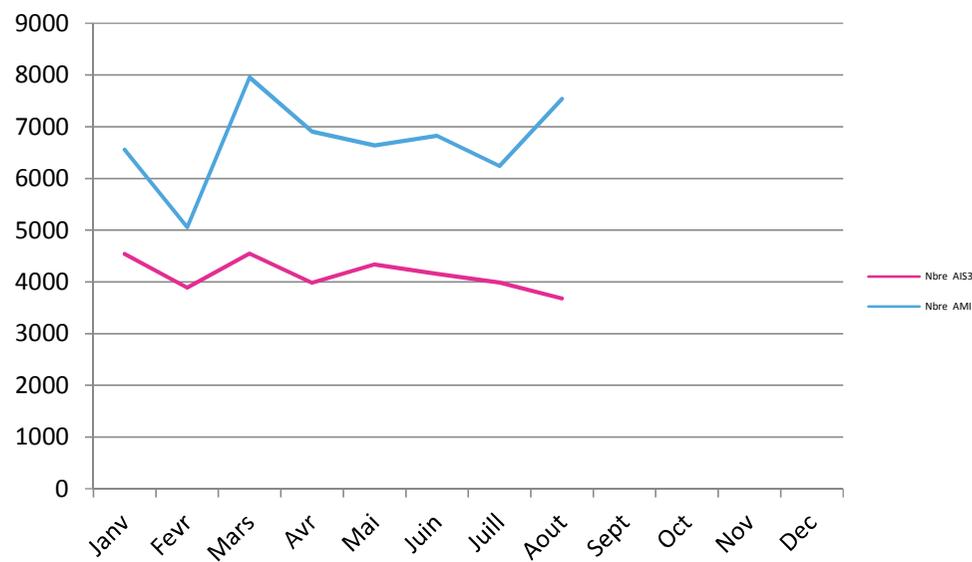
24/10/2017

# EXEMPLE MONTBRISON

## Suivi des actes

Soins et Accompagnements du Forez  
Association Loi 1901

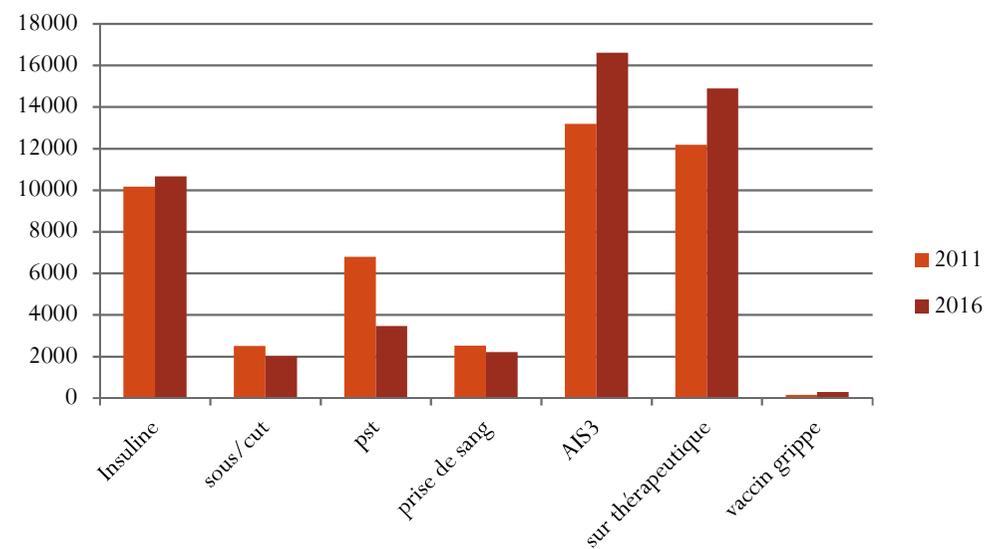
N° tournée	Nbre AIS3	Nbre AMI	Nbre actes
Janv	4538	6557,0	11095,0
Fevr	3885	5057,0	8942,0
Mars	4548	7954,0	12502,0
Avr	3980	6905,0	10885,0
Mai	4334	6640,0	10974,0
Juin	4156	6828,0	10984,0
Juill	3990	6240,0	10230,0
Aout	3680	7543,0	11223,0



# EXEMPLE MONTBRISON

## Evolution des soins

	2011	2016
Insuline	10165	10663
sous/cut	2504	2004
pst	6799	3467
prise de sang	2523	2208
AIS3	13184	16609
sur thérapeutique	12177	14890
vaccin grippe	154	290



24/10/2017



# Exemples de tableaux de bord

## Le Tableau de suivi des tournées

N° tournée	Patients		AMI			AIS			CA			Analyse
	Nbre patients	Nbre patients/H	Nbre AMI total	Nbre AMI/H	% Patient AMI	Nbre AIS3 total	Nbre AIS3/patient	% patients AIS3	CA total	CA/ H	Evolution CA/H par rapport au mois dernier	
		Obj: 4,5	Obj CUMUL: 7800	Obj: 9	Obj: 85%	Obj CUMUL: 1210	Obj: 1,8	Obj: 15%	Obj CUMUL: 47 000€	Obj: 41€		
1 sol	606	3,7	1378	8,3	86%	150	1,8	14%	8 047 €	49 € ↓	-2,5 €	
2 sarra	518	3,1	1387	8,2	83%	164	1,8	17%	7 694 €	46 € ↑	3,7 €	
3 cv1	276	2,8	278	2,8	67%	142	1,6	33%	2 926 €	29 € ↑	2,4 €	
4 bau	421	2,8	474	3,1	56%	236	1,3	44%	5 091 €	34 € ↓	-4,5 €	
5 mont	231	2,4	423	4,3	66%	111	1,4	34%	2 882 €	30 € ↓	-2,4 €	
6 centre	296	2,3	792	6,1	67%	147	1,5	33%	4 627 €	36 € ↓	-4,3 €	
<u>SOIR</u>												
Soir1	469	5,8	725	9,0	87%	91	1,4	13%	5 212 €	65 € ↓	-3,1 €	
Soir2	311	4,0	908	11,6	96%	15	1,3	4%	4 503 €	57 € ↑	5,4 €	
Soir3	173	2,9	206	3,4	61%	72	1,1	39%	1 734 €	29 € ↑	3,9 €	
Soir4	175	2,9	256	4,3	80%	35	1,0	20%	1 782 €	30 € ↑	1,8 €	
CUMUL	3476	3,2	6827	6,3	77%	1163	1,4	23%	44 498 €	41 € ↓	-4,2 €	<b>Pour atteindre l'équilibre, il faudrait diminuer le nombre de patients AIS3</b>

- **Gestion**

- Avoir une meilleure lisibilité de l'activité
  - Comparer par rapport à un prévisionnel ou une année antérieure
  - Comprendre les évolutions d'activité et s'adapter
  - Analyser les différences
  - Mettre des alertes
- Suivre le déploiement d'une nouvelle activité
- Evaluer un changement d'organisation, un nouveau projet

- **Communication / management**

- Rendre les rapports plus attractifs et compréhensibles
- Intéresser les équipes soignantes pour les impliquer dans la recherche de solution pour améliorer la situation économique
- Faciliter la prise de décision

## Les enseignements tirés

- Un besoin réel d'accompagnement des centres de santé ;
- La pertinence de proposer des temps de formation méthodologique ;
- La richesse d'organiser des temps d'échange collectifs ;
- La difficulté à mobiliser les équipes de soins sur le volet « gestion » ;
- La nécessité de s'adapter aux besoins de chaque centre

## Les interrogations soulevées

- Comment mutualisé les outils?
- .....

- **Groupement régional des centres de santé Auvergne Rhône-Alpes**
- Annabelle Goisot ou Anna Cruaud
- [centresdesante.grcs@gmail.com](mailto:centresdesante.grcs@gmail.com)
- 06 35 19 41 47 ou 06 02 66 87 22
  
- **Centre de Santé Soins et Accompagnements du Forez**
- Marie-Odile Meyer
- [centredesoinsinfirmier@wanadoo.fr](mailto:centredesoinsinfirmier@wanadoo.fr)
- 04 77 58 18 20

**Merci de votre attention**