

Outil-Guide

*Pour une démarche d'analyse
"Barométrie Ressources Humaines"*



Finalité de l'outil guide

- L'outil-guide a pour finalité **de soutenir les dirigeants et cadres des ESMS dans leur pratique de gestion des ressources humaines, de management de leurs équipes au service de la qualité des prestations de soins et d'accompagnement.**
- L'outil-guide propose une **démarche d'analyse de la barométrie « ressources humaines » présentée sous forme de fiches-thématiques .**
- **40 directeurs et cadres de 8 départements**, représentant les secteurs personnes âgées et personnes handicapées, tous statuts et toutes tailles d'ESMS ont participé à la production de l'outil-guide.
- **L'outil-guide est élaboré selon un cadre méthodologique rigoureux, avec l'appui d'experts. Les tests** ont été réalisés par les participants et des acteurs n'ayant pas contribué à l'élaboration du document.
- **Pragmatiques et concrètes, 15 fiches définissent** des chemins d'analyse et de réflexion autour de **thématiques cibles.**
- **La démarche d'analyse s'appuie les pratiques de terrain expérimentées par les professionnels et sur un choix d'indicateurs dont ceux du tableau de bord de la performance.**
- Chaque fiche-thématique propose un questionnaire et **un diagnostic contextualisés. Les questions formulées ont vocation à guider les dirigeants vers un choix d'axes d'amélioration et de pistes d'action** permettant ainsi d'alimenter le volet « ressources humaines » des projets d'établissement.
- Afin de garantir la cohérence des démarches pilotées par l'ARS, l'outil-guide est articulé avec celles des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens et des évaluations internes-externes.

Charte d'utilisation de l'outil guide

- L'utilisation de l'outil-guide repose sur le volontariat. Il peut être rempli soit dans sa totalité, soit partiellement selon les choix stratégiques et opérationnels de l'ESMS.
- Il propose un recensement de pratiques, de démarches « ressources » et d'éléments probants identifiés par les dirigeants et responsables.
- Il est au service de l'efficacité des ESMS et de l'amélioration de la qualité des prestations.
- Il est l'occasion, pour une structure, une équipe, d'analyser la situation des ressources humaines et son impact sur les fonctionnements avec l'appui de la présente plaquette et/ou d'un fichier Excel. **Il est d'abord un outil de réflexion et d'aide à la décision pour les directeurs et leurs équipes.**
- Le document est évolutif et flexible, adaptable par chaque ESMS. Il est donc possible d'ajouter des questions, éléments probants ou autre élément jugé pertinent par l'utilisateur.
- Le document n'est pas outil normatif ou de contrôle. Il n'a pas vocation à se substituer aux apports théoriques en sciences de gestion, management ou de formation.

Sommaire

Fiche thématiques

Thème



Objectif

1 Besoins en effectifs / en emplois	Adapter les moyens humains à l'évolution de l'activité
2 Politique et stratégie "ressources humaines"	Structurer le cadre et les objectifs de la gestion des ressources humaines
3 Recrutement des personnels	Déployer une politique de recrutement et d'intégration
4 Mouvements de personnels et gestion des remplacements	Réguler les flux de personnels
5 Temps de travail et charge de travail	Répartir la charge de travail et le temps de travail
6 Moyens à disposition des personnels	Adapter les moyens attribués aux professionnels en fonction des missions confiées
7 Pilotage de la qualité de vie au travail	Initier et développer une démarche de qualité de vie au travail
8 Risques liés à l'exercice professionnel	Prévenir les risques liés au poste de travail et à l'activité professionnelle
9 Equilibre vie professionnelle / vie personnelle	Mettre en place des mesures facilitant l'articulation vie professionnelle et personnelle
10 Expertise métiers et pratiques professionnelles	Adapter les expertises et pratiques aux missions et aux besoins du public accueilli
11 Parcours professionnels	Accompagner les personnels dans leurs projets professionnels
12 Transversalité et gestion de la pluridisciplinarité	Assurer la cohérence des activités des différents professionnels
13 Situation sociale	Mettre en place un cadre de régulation sociale
14 Efficience de la gestion des ressources humaines	Piloter la gestion des ressources humaines
15 Marketing "ressources humaines"	Développer une stratégie de développement pour la notoriété et l'attractivité de l'institution

Synthèse des fiches thématiques

Index des indicateurs du tableau de bord de la performance

Index des indicateurs complémentaires

Glossaire

Contributeurs

Fiche n°1 - Besoins en effectifs / en emplois

Objectif : Adapter les moyens humains à l'évolution de l'activité

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1.L'ESMS estime-t-il les besoins en emplois globalement et par catégorie professionnelle ?

--	--	--	--	--

2.L'évolution des moyens humains est-elle corrélée à celle de l'activité ?

--	--	--	--	--

3.Les candidatures reçues correspondent elles aux postes ouverts ?

--	--	--	--	--

4.L'institution a-t-elle engagé une réflexion prospective sur l'évolution des besoins en effectifs ?

--	--	--	--	--

Commentaires généraux

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

- Taux d'ETP vacants
- Répartition des effectifs par fonction
- Taux d'occupation des places
- File active
- Pyramide des âges
- Formalisation d'une GPEC

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

- Évolution du nombre d'ETP par fonction
- Nombre d'ETP à la place ou au lit

Éléments probants

- Formalisation d'une GPEC
- Existence d'un volet RH dans le projet d'établissement et/ou dans le CPOM
- Autres...

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique

--	--	--

- Taille

--	--	--

- Public accueilli

--	--	--

- Localisation

--	--	--

- Autre : _____

--	--	--

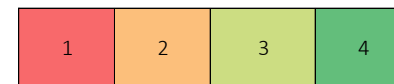
Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

Fiche n°2 : Politique et stratégie "ressources humaines"

Objectif : Structurer le cadre et les objectifs de la gestion des ressources humaines

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1. Le projet d'établissement incorpore-t-il un volet RH ?

--	--	--	--

--

2. Les aspects organisationnels concernant les ressources humaines sont-ils définis, formalisés ?

--	--	--	--

--

3. Des fiches de postes sont-elles formalisées, actualisées et transmises aux personnels ?

--	--	--	--

--

4. Existe-t-il un dispositif de délégation formel ?

--	--	--	--

--

5. Le niveau d'encadrement est-il optimal sur toutes les fonctions ?

--	--	--	--

--

6. L'ESMS recourt-il à la mutualisation / partage de professionnels en interne sur certaines fonctions, notamment pour des emplois temporaires ?

--	--	--	--

--

7. L'ESMS recourt-il à la mutualisation en externe sur certaines fonctions, notamment pour des emplois temporaires ?

--	--	--	--

--

8. La mobilité interne est-elle organisée ?

--	--	--	--

--

10. L'ESMS recourt-il à différentes formes de partenariat autour des RH avec d'autres structures sanitaires, sociales et médico-sociales... sur le territoire ?

--	--	--	--

--

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Existence d'un PE-PS (projet d'établissement-projet de service)
Répartition des effectifs par fonction
Taux de personnel exerçant un fonction de gestion d'équipe ou de management
Nature des conventions et partenariats (conventions avec les équipes mobiles)
Pool de remplacement

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

Taux de mobilité interne

Éléments probants

Formalisation d'un volet RH dans le PE et plan d'action du PE-PS relatif au RH
Organigramme, fiches de poste
Organisation des délégations
Référentiel d'activités /de prestations

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique

--	--	--

- Taille

--	--	--

- Public accueilli

--	--	--

- Localisation

- Autre : _____

--	--	--

Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4

1	2	3	4
---	---	---	---

Axes d'amélioration

--

Fiche n°3 - Recrutement des personnels

Objectif : Déployer une politique de recrutement et d'intégration

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1. Existe-t-il une procédure de recrutement ?

--	--	--	--

--

2. L'ESMS est-il en contact avec les acteurs de l'emploi et de la formation ?

--	--	--	--

--

3. Lors du recrutement, les valeurs de la structure, le projet de l'établissement et les besoins liés aux postes sont-ils clairement énoncés ?

--	--	--	--

--

4. L'ESMS déploie-t-il des modalités de recrutement adaptées : diffusion alternative des offres d'emploi (écoles, réseaux sociaux...), entretiens à distance... ?

--	--	--	--

--

5. Les postes vacants sont-ils pourvus par des personnels permanents ?

--	--	--	--

--

6. L'ESMS dispose-t-elle d'une autonomie de la part de l'organisme gestionnaire pour recruter les personnels ?

--	--	--	--

--

7. L'ESMS parvient-il à recruter, quelle que soit la catégorie professionnelle ?

--	--	--	--

--

8. L'accompagnement des nouveaux arrivants est-il organisé et sécurisé ?

--	--	--	--

--

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Taux de rotation
Taux d'ETP vacants
Taux de prestations externes
Pyramide des âges
Taux de personnels occupant une fonction de gestion d'équipe ou de "management"

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires

TdB

Taux de postes vacants à plus de 6 mois
Taux d'ancienneté
Taux de contrats de courte durée
Taux de recours à des CDD
Taux de départs prématurés

Éléments probants

Fiche de procédure de recrutement
Support de présentation de l'institution et de ses valeurs (diffusé avant recrutement)
Détail des annonces de recrutement
Liste des métiers non pourvus sur le marché du travail
Volet RH du projet d'établissement
Partenariats avec les acteurs de l'emploi (pôle emploi) et de la formation
Bilan social
Espace recrutement sur site internet

Facteurs de contingence

(case à cocher)

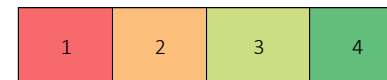
Facilite Neutre Complique

	Facilite	Neutre	Complique
- Statut juridique			
- Taille			
- Public accueilli			
- Localisation			
- Autre : _____			
Niveau global			

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

--

Fiche n°4 - Mouvements de personnels et gestion des remplacements

Objectif : Réguler les flux de personnels

CADRE DE REPONSE

Questions

1. Le niveau actuel du taux de rotation des personnels est-il acceptable pour la bonne organisation de l'institution, est-il anticipé ?
2. Le taux de rotation des personnels est-il considéré comme un atout pour l'ESMS ?
3. Les risques liés à la rotation (capitalisation des compétences, continuité de la prise en charge...) des personnels sont-ils anticipés et maîtrisés ?
4. Le niveau d'absentéisme des personnels est-il acceptable pour l'organisation de l'institution ?
5. La gestion de l'absentéisme est-elle anticipée et fait-elle l'objet d'une analyse et d'une procédure formalisée ?
6. L'ESMS dispose-t-il de dispositifs de recours pour couvrir des besoins temporaires/ponctuels (vivier de remplaçants à mobiliser en CDD ...)?
7. L'ESMS a-t-il recours à des CDD à la couverture des besoins temporaires ?
8. Les remplacements des départs, lorsqu'ils sont prévus, sont-ils anticipés ?
9. Existe-t-il une anticipation des besoins en personnels nouveaux par rapport à l'activité ?

-- - + ++

--	-	+	++

Si non, pourquoi

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

- Taux de rotation
- Taux d'absentéisme
- Taux d'absentéisme par motif
- Pyramide des âges du personnel
- Poids de l'intérim

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

- Taux d'évolution de l'absentéisme par motif et par catégorie de personnel
- Durée moyenne des absences
- Taux de remplacement des absences
- Typologie des motifs de départs des personnels
- Taux d'ancienneté
- Taux de CDD

Eléments probants

- Livret d'accueil des professionnels
- Fiches d'événements indésirables (FEI), plainte usager...

Facteurs de contingence

(case à cocher)

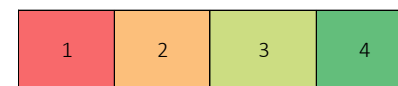
Facilite Neutre Complique

- Statut juridique			
- Taille			
- Public accueilli			
- Localisation			
- Autre : _____			
Niveau global			

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

--

Fiche n°6 - Moyens à disposition des personnels

Objectif : Adapter les moyens attribués aux professionnels en fonction des missions confiées

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1. Les professionnels sont-ils associés à l'élaboration du projet d'établissement ou de service ?

--	--	--	--

--

2. Les professionnels disposent-ils d'enveloppes budgétaires qui leur sont affectées en fonction de leurs missions ?

--	--	--	--

--

3. Les professionnels disposent-ils de moyens matériels adaptés en fonction de leurs missions ?

--	--	--	--

--

4. Les professionnels disposent-ils de marges de manœuvre pour organiser leur travail ?

--	--	--	--

--

5. Les systèmes d'information et les outils numériques sont-ils mobilisés comme levier de capitalisation, de partage de savoirs et d'aide à la décision ?

--	--	--	--

--

6. Les entretiens professionnels permettent-ils d'évaluer les besoins des personnels (matériels et compétences) ?

--	--	--	--

--

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Plateau technique/équipement en propres
Taux de Vétusté des constructions
Etat des lieux de la fonction système d'information (mise à disposition d'ordinateurs suivant les profils)

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

Taux de vétusté des équipements

Eléments probants

Procédure formalisée des entretiens annuels professionnels
Taux de réalisation des EAP
Existence d'un PPI
Plan de renouvellement / maintenance / entretien
Inventaires des matériels

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique

- Taille

- Public accueilli

- Localisation

- Autre : _____

Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4

1	2	3	4
---	---	---	---

Axes d'amélioration

--

Fiche n°7 - Pilotage de la qualité de vie au travail

Objectif : Initier et développer une démarche de qualité de vie au travail (QVT)

CADRE DE REPONSE	DONNEES SOURCES	AUTO-DIAGNOSTIC																																																																																								
<p><u>Questions</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 5%; text-align: center;">--</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">-</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">+</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">++</th> <th style="width: 10%;"><u>Si non, pourquoi</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. La démarche de qualité de vie au travail (QVT) est elle formalisée ?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2. Les dirigeants et encadrants s'appuient-ils sur des recommandations de bonnes pratiques (HAS) et des outils pour déployer la démarche QVT ?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3. Un plan d'actions a-t-il été initialisé ?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4. L'encadrement est-il sensibilisé et formé à la démarche QVT ?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>5. L'ensemble du personnel participe-t-il, est-il régulièrement informé de l'avancée de la démarche QVT ?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>6. Les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP) sont-elles impliquées dans la démarche QVT ?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>7. Le travail est-il reconnu par les usagers, résidents et leurs familles ? une information sur le travail des professionnels est-elle organisée ?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>8. La hiérarchie, la direction a-t-elle mis en place des moyens de reconnaissance et professionnelle et d'objectivation du travail (dans le cadre des entretiens annuels ...)?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Commentaires généraux</u></p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>		--	-	+	++	<u>Si non, pourquoi</u>	1. La démarche de qualité de vie au travail (QVT) est elle formalisée ?						2. Les dirigeants et encadrants s'appuient-ils sur des recommandations de bonnes pratiques (HAS) et des outils pour déployer la démarche QVT ?						3. Un plan d'actions a-t-il été initialisé ?						4. L'encadrement est-il sensibilisé et formé à la démarche QVT ?						5. L'ensemble du personnel participe-t-il, est-il régulièrement informé de l'avancée de la démarche QVT ?						6. Les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP) sont-elles impliquées dans la démarche QVT ?						7. Le travail est-il reconnu par les usagers, résidents et leurs familles ? une information sur le travail des professionnels est-elle organisée ?						8. La hiérarchie, la direction a-t-elle mis en place des moyens de reconnaissance et professionnelle et d'objectivation du travail (dans le cadre des entretiens annuels ...)?						<p><u>Indicateurs du tableau de bord de la performance</u></p> <p>Taux de personnels occupant une fonction de gestion d'équipe ou de management</p> <p><u>Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB</u></p> <p>Taux d'avancement du plan QVT Nombre de réunions relatives à des évènements indésirables</p> <p><u>Éléments probants</u></p> <p>Accord égalité Homme / femme et Qualité de Vie au Travail DUERP rédigé et suivi Consultation des instances sociales sur les problématiques de QVT (comité d'hygiène et de sécurité, délégué de personnel) Projet social Enquête de satisfaction auprès des usagers Retours des conseil de la vie social Taux de formations internes à la QVT Analyse de la pratique professionnelle Modes de reconnaissances (enquête satisfaction, publication...)</p> <p><u>Facteurs de contingence</u></p> <p style="text-align: center;"><i>(case à cocher)</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Facilite</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Neutre</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Comolique</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Statut juridique</td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> </tr> <tr> <td>- Taille</td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> </tr> <tr> <td>- Public accueilli</td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> </tr> <tr> <td>- Localisation</td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> </tr> <tr> <td>- Autre : _____</td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> </tr> <tr> <td>Niveau global</td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> <td style="border: 1px dotted black;"></td> </tr> </tbody> </table>		Facilite	Neutre	Comolique	- Statut juridique				- Taille				- Public accueilli				- Localisation				- Autre : _____				Niveau global				<p><u>Note d'autodiagnostic</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%; background-color: #f08080;">1</td> <td style="width: 25%; background-color: #ffcc99;">2</td> <td style="width: 25%; background-color: #c0e0c0;">3</td> <td style="width: 25%; background-color: #80c080;">4</td> </tr> </table> <p><u>Axes d'amélioration</u></p> <div style="border: 1px solid black; height: 200px; width: 100%;"></div>	Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4		1	2	3	4
	--	-	+	++	<u>Si non, pourquoi</u>																																																																																					
1. La démarche de qualité de vie au travail (QVT) est elle formalisée ?																																																																																										
2. Les dirigeants et encadrants s'appuient-ils sur des recommandations de bonnes pratiques (HAS) et des outils pour déployer la démarche QVT ?																																																																																										
3. Un plan d'actions a-t-il été initialisé ?																																																																																										
4. L'encadrement est-il sensibilisé et formé à la démarche QVT ?																																																																																										
5. L'ensemble du personnel participe-t-il, est-il régulièrement informé de l'avancée de la démarche QVT ?																																																																																										
6. Les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP) sont-elles impliquées dans la démarche QVT ?																																																																																										
7. Le travail est-il reconnu par les usagers, résidents et leurs familles ? une information sur le travail des professionnels est-elle organisée ?																																																																																										
8. La hiérarchie, la direction a-t-elle mis en place des moyens de reconnaissance et professionnelle et d'objectivation du travail (dans le cadre des entretiens annuels ...)?																																																																																										
	Facilite	Neutre	Comolique																																																																																							
- Statut juridique																																																																																										
- Taille																																																																																										
- Public accueilli																																																																																										
- Localisation																																																																																										
- Autre : _____																																																																																										
Niveau global																																																																																										
Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4																																																																																										
1	2	3	4																																																																																							

Fiche n°8 - Risques liés à l'exercice professionnel

Objectif : Prévenir les risques liés au poste de travail et à l'activité professionnelle

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1. Les risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques font-ils l'objet de mesures spécifiques ?
2. Les dirigeants et les encadrants portent-ils une attention particulière aux risques liés à certains postes ?
3. Les équipements sont-ils adaptés à l'évolution des besoins, sont-ils suivis et maîtrisés par l'ESMS ?
4. L'ESMS met-il en place des adaptations relatives à l'emploi des personnes handicapées ?
5. L'ESMS a-t-il mis en place un système de prévention et de repérage des facteurs de risques d'usure professionnelle et d'inaptitude au travail (traçabilité des actions mises en œuvre) ?
6. L'ESMS utilise-t-elle la gestion des parcours professionnels comme levier de prévention de l'usure professionnelle ?
7. L'entretien annuel permet-il d'aborder les questions relatives aux conditions de travail ?
8. Le CHSCT a-t-il recours à l'appui du médecin du travail, des préventeurs (SST, Carsat) ou de conseils externes ?
9. Les professionnels disposent-ils de marges de manœuvre pour organiser leur travail ?

	--	-	+	++

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

- Taux de rotation
- Taux d'absentéisme par motif (accident de Travail)
- Pyramide des âges
- Plateau technique / équipement

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

- Taux d'accidentologie
- Nombre d'alertes du médecin de travail et du CHSCT
- Taux de vétusté des équipements
- Taux d'inaptitude

Éléments probants

- DUERP rédigé et actualisé
- Fiches pénibilité
- Fiche individuelles d'exposition aux risques (vient de la médecine du travail)
- Grille d'évaluation des postures à risque
- Montant du budget alloué aux conditions de travail (investissement, formation, audit RPS...)

Facteurs de contingence

(case à cocher)

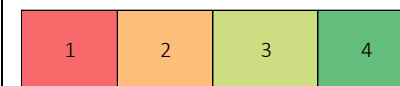
Facilite Neutre Complique

	Facilite	Neutre	Complique
- Statut juridique			
- Taille			
- Public accueilli			
- Localisation			
- Autre : _____			
Niveau global			

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

--

Fiche n°9 - Equilibre vie professionnelle / vie personnelle

Objectif : Mettre en place des mesures facilitant l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1.Des aménagements du temps de travail sont-ils consentis ?

--	--	--	--

--

2.Le cas échéant, l'ESMS facilite-t-il l'accès au lieu de travail pour l'ensemble de ses professionnels ?

--	--	--	--

--

3.Certaines catégories de professionnels peuvent-elles recourir au télé travail ?

--	--	--	--

--

4.L'ESMS met-il à disposition des professionnels des avantages en nature (locaux, salles, salle de repos...)?

--	--	--	--

--

5.Les amplitudes d'horaires de travail sont-elles régulées et également pour l'encadrement ?

--	--	--	--

--

6.L'ESMS dispense-t-elle une aide au positionnement professionnel par rapport aux personnes accompagnées ?

--	--	--	--

--

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Accessibilité au transport collectif
Taux d'absentéisme

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

Temps de trajet moyen (et/ou distance)

Eléments probants

DUERP rédigé et actualisé
Fiches pénibilité
Procédure d'échange

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique

--	--	--

- Taille

--	--	--

- Public accueilli

--	--	--

- Localisation

--	--	--

- Autre : _____

--	--	--

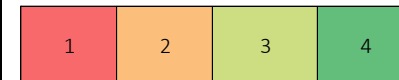
Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

--

Fiche n°10 - Expertise métiers et pratiques professionnelles

Objectif : Adapter les expertises et les pratiques aux missions de la structure et aux besoins des publics accueillis

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1. Les niveaux des diplômes et de qualification des professionnels correspondent-ils à l'exercice de leurs fonctions ?
2. Les besoins en compétences des professionnelles sont-ils repérés et discutés lors des entretiens annuels ?
3. Les dirigeants et encadrants accompagnent-ils les professionnels au regard de l'évolution et de la demande des publics accueillis ?
4. Les dirigeants et encadrants s'appuient-ils sur les ressources préconisées : recueils des bonnes pratiques professionnelles, plans nationaux, formations croisées... pour faire évoluer les pratiques professionnelles ?
5. La politique de formation est-elle formalisée, adaptée aux besoins "analysés" des usagers, inscrite dans le volet RH stratégique du projet d'établissement ?
6. Les dirigeants et encadrants prennent-ils en compte les expertises spécifiques des personnels pouvant être utilisées, capitalisées au sein de l'établissement (transfert des savoirs) ?
7. L'ESMS a-t-il développé des partenariats avec les autres structures (conventions), les organismes de formation... ?
8. Les dirigeants et encadrants portent-ils une réflexion sur le repérage et la valorisation des talents ?
9. Le déploiement du plan de formation fait-il l'objet de suivi et de mesure d'impact ?

--	-	+	++

Commentaires généraux

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Niveau de diplôme du directeur
 Taux de dérogation (hors autorisation)
 Profil des personnes accompagnées
 Répartition des effectifs par fonction
 Pyramide des âges
 Taux de signature de convention équipe mobile psychiatrique et/ou soins palliatifs et/ou gériatriques

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires

TdB

Taux de VAE
 Taux de personnels diplômés
 Taux d'ancienneté
 Taux de réalisation du budget formation
 Taux de formation aux RBPP
 Taux de formations qualifiantes

Éléments probants

Volet RH au projet d'établissement
 Formalisation du plan de formation
 Part du budget consacré à la formation
 Entretien d'évaluation annuels
 Référentiels d'activités et de compétences
 Système d'information et outils numériques pour le transfert des connaissances
 Formation au compagnonnage/tutorat
 Analyse de la pratique professionnelle

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique			
- Taille			
- Public accueilli			
- Localisation			
- Autre : _____			
Niveau global			

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

Fiche n°11 - Parcours professionnels

Objectif : Accompagner les personnels dans leurs projets professionnels

CADRE DE REPONSE

Questions :

-- - + ++

Si non, pourquoi :

1.L'ESMS anticipe-t-il, organise-t-il l'accompagnement des nouveaux arrivants dans leur prise de poste ?

--	--	--	--

--

2.Les dirigeants et encadrants prennent-t-ils en compte l'acquisition de compétences spécifiques des personnels pouvant être utilisées, capitalisées au titre de la VAE ?

--	--	--	--

--

3.Les dirigeants et encadrants s'appuient-t-ils sur les potentiels des personnels, afin de développer des projets de parcours professionnels individualisés ?

--	--	--	--

--

4.L'ESMS, selon ses possibilités, est-il ouvert à des demandes individuelles de formation, accompagne-t-il l'évolution des missions, des postes de travail ?

--	--	--	--

--

5.L'ESMS anticipe-t-il, propose-t-il des possibilités de mobilité en interne et/ou externe ?

--	--	--	--

--

6.L'ESMS accueille-t-il des stagiaires et accompagne-t-il les professionnels au campagnonnage ?

--	--	--	--

--

7.L'ESMS a-t-il développé des partenariats avec les organismes de formation, les acteurs de l'emploi, les OPCA ?

--	--	--	--

--

8.L'ESMS est-il inscrit dans une dynamique territoriale (réseau, filière...), en contact avec les services de droit commun ?

--	--	--	--

--

9.L'ESMS recourt-t-il au recrutement d'anciens stagiaires ?

--	--	--	--

--

Commentaires généraux :

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance :

Taux de personnels occupant une fonction de gestion d'équipe ou de management
Taux de rotation

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB :

Taux de départs pour mobilité interne
Taux de retours
Taux d'insertion des stagiaires étudiants
Taux de VAE
Taux de départ pour formation diplômante

Éléments probants :

Entretien d'évaluation annuels
Livret d'accueil
Référentiels d'activités et de compétences
Plan de formation pluriannuel
Formation au compagnonnage/tutorat
Compte Professionnel Formation (CPF)
Volet RH du projet d'établissement
Conventions de partenariat

Facteurs de contingence :

(case à cocher) Facilite Neutre Complique

- Statut juridique			
- Taille			
- Public accueilli			
- Localisation			
- Autre : _____			
Niveau global			

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

--

Fiche n°12 - Transversalité et gestion de la pluridisciplinarité

Objectif : Assurer la cohérence des activités des différents professionnels

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1. Les dirigeants et encadrants portent-ils une attention à la transversalité, au décloisonnement de pratiques ?

--	--	--	--	--

--

2. L'organisation des activités assure-t-elle, encourage-t-elle le travail en partenariat, le campagnonnage, le tutorat ?

--	--	--	--	--

--

3. Des temps de regroupement autour d'échanges sur les pratiques professionnelles centrées sur les besoins spécifiques d'un usager sont-ils organisés ?

--	--	--	--	--

--

4. La transversalité et l'interdisciplinarité sont-elles accompagnées et organisées au service de la cohérence des accompagnements autour du parcours de la personne ?

--	--	--	--	--

--

5. Les systèmes d'information et les outils numériques sont-ils mobilisés comme un levier de capitalisation et de partage des savoirs ?

--	--	--	--	--

--

6. Les dirigeants et encadrants prennent-ils en compte les expertises spécifiques des personnels pouvant être capitalisées au titre du transfert des savoirs et compétences ?

--	--	--	--	--

--

7. Les dirigeants et encadrants définissent-ils avec les professionnels les domaines d'activités partagées et ceux spécifiques des expertises ?

--	--	--	--	--

--

--

--

--

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Enquête SI : données sur la couverture fonctionnelle dossier de l'utilisateur et confidentialité des données
Répartition des effectifs par fonction
Taux de signature de convention une équipe mobile psychiatrique et/ou soins palliatifs et/ou gériatriques

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

Évolution du nombre d'ETP par catégories professionnelles

Éléments probants

Projet personnalisé intégrant soin et accompagnement
Nombre de formations croisées
Liste des personnes référent-thématique
Plan de formation
Formalisation de l'organisation et des réunions et instances d'échange de pratiques professionnelles
Fiches de poste incluant les relations fonctionnelles et les missions partagées
Dossier unique (usagers) de partage d'information
Organisation possible en « mode projet »
Organisation de présentations de cas

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique

--	--	--

- Taille

--	--	--

- Public accueilli

--	--	--

- Localisation

--	--	--

- Autre : _____

--	--	--

Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4

--	--

1	2	3	4
---	---	---	---

Axes d'amélioration

--

Fiche n°13 - Situation sociale

Objectif : Mettre en place un cadre de régulation sociale

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1. Les instances sociales permettent-elles d'organiser le dialogue social au sein de l'institution ?

--	--	--	--

--

2. Le dialogue social au sein de l'ESMS existe-t-il et contribue-t-il à la régulation des tensions sociales ?

--	--	--	--

--

3. Les conflits font-ils l'objet d'une attention particulière ?

--	--	--	--

--

4. Les professionnels disposent-ils d'un espace d'expression (en dehors des instances représentatives) ?

--	--	--	--

--

5. L'ESMS prend-t-il les mesures appropriées pour s'assurer du respect de la réglementation par les professionnels ?

--	--	--	--

--

6. Les règles de l'institution sont-elles connues et respectées ?

--	--	--	--

--

7. Le respect des normes d'hygiène et sécurité fait-il l'objet d'une attention particulière ?

--	--	--	--

--

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Taux d'absentéisme
Taux d'absentéisme par motif
Taux de rotation

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

Nombre d'auditions avec les instances représentatives
Taux de recours contentieux
Taux de sanctions ou d'entretiens disciplinaires

Eléments probants

Formalisation et effectivité des échanges au sein des organisations représentatives (CE, CHSCT, DP...)
DUERP
Règlement intérieur
Charte
Notes de services /d'information
Procédures...

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique

- Taille

- Public accueilli

- Localisation

- Autre : _____

Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4

1	2	3	4
---	---	---	---

Axes d'amélioration

--

Fiche n°14 - Efficience de la gestion des ressources humaines

Objectif : Piloter la gestion des ressources humaines

CADRE DE REPONSE

Questions

1. L'ESMS développe-t-il un système d'information RH couvrant, de manière articulée, les différents besoins fonctionnels de la RH ? (gestion des carrières, recrutements, paie, évaluation, planning) ?
2. Les temps inhérents à la gestion des ressources humaines font-ils l'objet de mesures d'optimisation ?
3. Les dépenses afférentes au personnel respectent-elles le montant prévisionnel ?
4. L'effet du Glissement Vieillesse Technicité (GVT) est-il bien pris en compte dans la prévision des dépenses de personnel ?
5. L'impact financier différé des choix de recrutement ou d'externalisation est-il mesuré par l'institution ?
6. L'impact financier des remplacements et/ou du recours à l'intérim est-il mesuré ?

-- - + ++

--	-	+	++

Si non, pourquoi

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

- Répartition des dépenses par groupe
- Pyramide des âges du personnel
- Taux d'absentéisme
- Poids du recours à l'intérim
- Enquête SI

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

- Coût moyen par ETP
- Coût de l'absentéisme
- Montant du GVT
- Taux de réalisation des dépenses du groupe 2
- Part des effectifs consacrés à la fonction RH

Eléments probants

- Interfaçage des applications RH
- Comptabilité analytique sur les prestations indirectes

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique
- Taille
- Public accueilli
- Localisation
- Autre : _____

	Facilite	Neutre	Complique

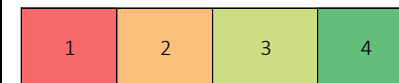
Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

--

Fiche n°15 - Marketing "ressources humaines"

Objectif : Développer une stratégie de développement pour la notoriété et l'attractivité de l'institution

CADRE DE REPONSE

Questions

-- - + ++

Si non, pourquoi

1.L'ESMS dispose-t-il d'outils de communication interne et externe, notamment numérique ?

--	--	--	--

--

2.Les professionnels participent-t-ils à des rencontres professionnelles transectorielles et/ou interprofessionnelles ?

--	--	--	--

--

3.L'ESMS mène-t-il une démarche d'insertion et de développement de réseaux professionnels ?

--	--	--	--

--

4.Les professionnels ont-ils des missions ponctuelles de représentation de l'institution ?

--	--	--	--

--

5.L'ESMS favorise-t-il la participation des professionnels à des activités de recherche ou d'enseignement ?

--	--	--	--

--

6.L'ESMS favorise-t-il la participation des professionnels à des projets ou des groupes de travail nationaux ?

--	--	--	--

--

7.L'ESMS est-il mentionné dans des revues, contribue-t-il à des publications professionnelles ?

--	--	--	--

--

Commentaires généraux

--

DONNEES SOURCES

Indicateurs du tableau de bord de la performance

Enquête SI : existence site internet / intranet

Autres indicateurs ou exploitations complémentaires TdB

Taux de participation à manifestations externes
Taux d'interventions en formation
Nombre d'adhésions à des réseaux interprofessionnels
Nombre de mentions de l'institution dans la presse (générale et spécialisée)

Eléments probants

Typologie des outils numériques existants : Site internet, comptes réseaux sociaux...
Inscription dans les filières gérontologie
Participation aux jurys de concours

Facteurs de contingence

(case à cocher)

Facilite Neutre Complique

- Statut juridique

--	--	--

- Taille

--	--	--

- Public accueilli

--	--	--

- Localisation

--	--	--

- Autre : _____

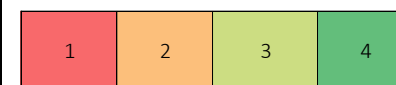
Niveau global

--	--	--

AUTO-DIAGNOSTIC

Note d'autodiagnostic

Indiquer une note d'autodiagnostic entre 1 et 4



Axes d'amélioration

--

Fiche synthèse diagnostics

Fiches Thématiques			Synthèse des diagnostics		Rappel	
Fiche	Thème	Objectif	Indiquer une valeur de 1 à 4 à partir des fiches thématiques		Indiquer les valeurs de 1 à 4	
			Autodiagnostic	Evolution	N-1	N-2
1	Besoins en effectifs / en emplois	Adapter les moyens humains à l'évolution de l'activité	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Politique et stratégie "ressources humaines"	Structurer le cadre et les objectifs de la gestion des ressources humaines	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Recrutement des personnels	Déployer une politique de recrutement et d'intégration	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	Mouvements de personnels et gestion des remplacements	Réguler les flux de personnels	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	Temps de travail et charge de travail	Répartir la charge de travail et le temps de travail	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	Moyens à disposition des personnels	Adapter les moyens attribués aux professionnels en fonction des missions confiées	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	Pilotage de la qualité de vie au travail	Initier et développer une démarche de qualité de vie au travail	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	Risques liés à l'exercice professionnel	Prévenir les risques liés au poste de travail et à l'activité professionnelle	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	Equilibre vie professionnelle / vie personnelle	Mettre en place des mesures facilitant l'articulation vie professionnelle et personnelle	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	Expertise métiers et pratiques professionnelles	Adapter les expertises et pratiques aux missions de la structure et aux besoins du public accueilli	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11	Parcours professionnels	Accompagner les personnels dans leurs projets professionnels	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12	Transversalité et gestion de la pluridisciplinarité	Assurer la cohérence des activités des différents professionnels	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13	Situation sociale	Mettre en place un cadre de régulation sociale	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14	Efficience de la gestion des ressources humaines	Piloter la gestion des ressources humaines	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15	Marketing "ressources humaines"	Développer une stratégie de développement pour la notoriété et l'attractivité de l'institution	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

A large, empty light blue rectangular area, likely a placeholder for content or a redacted section. It occupies the majority of the page below the header.

Annexe 2.2 : Index des indicateurs complémentaires et modalités de calcul

Mode de calcul		
Les indicateurs complémentaires	Mode de calcul	
	Numérateur	Dénominateur
Nombre d'ETP à la place ou au lit	Nombre total d'ETP	Nb de lits / places installés
Taux de mobilité interne	Nombre de personnes ayant changé de poste au sein de l'ESMS	Nombre total de postes
Taux de postes vacants à plus de 6 mois	Nombre de postes vacants depuis plus de 6 mois	Nombre total de postes
Taux d'ancienneté	Somme des temps d'ancienneté des personnels présents (par fonction)	Effectif total (par fonction)
Taux de recours à des CDD	Nombre de CDD	Effectif total
Taux de départs prématurés	Nombre de départs de personnes en CDI depuis moins de 6 mois	Nombre total de départs
Durée moyenne des absences	Somme des durée d'absences	Nombre d'absences
Taux de remplacement des absences	Nombre de remplacements	Nombre d'absences
Typologie des motifs de départs des personnels	Nombre de départs par motifs (rupture conventionnelle, retraite, démission)	Nombre total de départs
Taux de travail de nuit	Nombre d'heures de nuit travaillées	Nombre total d'heures travaillées
Taux d'heures supplémentaires	Nombre d'heures supplémentaires	Nombre total d'heures travaillées
Taux de vétusté des équipements	Somme des amortissements des matériels techniques et équipements	Valeur brute des matériels techniques et équipements
Nombre de réunions relatives à des évènements indésirables	Nombre de réunions relatives à des évènements indésirables	
Taux d'avancement du plan QVT	Nombre d'actions réalisées du plan QVT	Nombre d'actions total du plan QVT
Taux d'accidentologie	Nombre d'accidents du travail	Nombre de journées d'ouverture
Nombre d'alertes du médecin de travail et du CHSCT	Nombre d'alerte du médecin de travail et du CHSCT	
Taux d'exposition à la pénibilité	Nombre de personnels exposés à au moins un facteur de risque	Effectif total
Taux d'inaptitude	Nombre de personnels reconnus inaptes	Effectif total
Temps de trajet moyen	Sommes des temps de trajet des personnels	Effectif total
Taux de VAE	Nombre de VAE obtenues	Nombre de personnels éligibles à la VAE
Taux de diplomation	Nombre de personnels diplômés par fonction	Effectif total par fonction
Taux de réalisation du budget formation	Budget formation réalisé	Budget formation prévu
Taux de formations qualifiantes	Nombre de formations qualifiantes	Nombre de formations proposées
Taux de formation aux RBPP	Nombre de personnels formés aux RBPP	Effectif total
Taux de départs en formation	Nombre de départs pour raisons de formation	Nombre total de départs
Taux de départs pour mobilité interne	Nombre de départs pour mobilité interne au sein de l'OG ou du groupe	Nombre total de départs
Taux de retours	Nombre de recrutements de personnels ayant déjà travaillés dans la structure	Nombre total de recrutements
Taux d'insertion des stagiaires étudiants	Nombre de stagiaires recrutés à l'issue de leur stage	Nombre de stagiaires accueillis
Nombre d'auditions avec les instances représentatives	Nombre d'auditions avec les instances représentatives	
Taux de recours contentieux	Nombre de recours déposés (Prud'hommes au Tribunal Administratif)	Nombre de conflits individuels
Taux de sanctions ou d'entretiens disciplinaires	Nombre de sanctions ou d'entretiens disciplinaires	Nombre de conflits individuels
Coût moyen par ETP	Total des dépenses réalisées	Nombre total d'ETP
Coût de l'absentéisme	Total des dépenses liées au remplacement	Total des dépenses du groupe 2
Montant du GVT	Montant du GVT	
Taux de réalisation des dépenses du groupe 2	Total des dépenses du groupe 2 réalisées	Total des dépenses du groupe 2 prévues
Part des effectifs consacrés à la fonction RH	Nombre d'ETP consacrés à la fonction RH	Nombre total d'ETP
Taux de participation à des manifestations externes	Nombre de personnels ayant participé à des manifestations externes	Effectif total
Taux d'intervention en formation	Nombre de personnels intervenant dans les centres de formation	Effectif total
Nombre d'adhésions à des réseaux interprofessionnels	Nombre d'adhésions à des réseaux interprofessionnels	
Nombre de mentions de l'institution dans la presse	Nombre de mentions de l'institution dans la presse	

Glossaire

ANACT / ARACT	Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail
CDD / CDI	Contrat à durée déterminée / indéterminée
CE / CHCST	Comité d'entreprise / Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CPOM	Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
DP / CTE	Délégués des personnels / Comité technique d'établissement
EAP	Entretien annuel professionnel
ESMS	Ettablissements et/ou services médico-sociaux
ETP	Equivalent temps plein
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
HAS	Haute Autorité de Santé
PE / PS	Projet d'établissement / projet de service
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psycho-sociaux
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
SST / CARSAT	Service de santé au travail / Caisse d'assurance retraite et de santé au travail
QVT	Qualité de vie au travail

Ont contribué à l'élaboration de l'outil-guide

BARET Christine	Directrice	ESTHI- FHF- Saint-Martin-d'Hères (38)
BAUER Rémy	Directeur Général	Association Béthanie - (07)
BELLET Sabine	Directrice adjointe	FAM-CH Saint Cyr Au Mont D'Or (69)
BETOULAUD Lucette	Directrice	IME-La Clef des Champs (74)
BILLON Patrick	Directeur	EHPAD-Clos de Grex (01)
BOSC Charlotte	Directrice	MAS - Brassens (73)
BROUARD Alexandra	Responsable RH	Accueil Savoie Handicap - Chambéry (73)
BURDET Céline	Attaché de direction	EHPAD - Clos de Grex (01)
CUNY Pascal	Directeur	ESAT Le Pennessuy – ADAPEI (01)
DEPARIS Nathalie	Directrice administratif	Institut d'enfant Seillon - Péronnas (01)
DUTREIGE Nathalie	Directrice	EHPAD -Collonges-sous-Salève (74)
FAURE Emilie	Responsable RH	ADPA-Bourgoin Jallieu (38)
GAILLAC Nicolas	Responsable Paye	UGE CAM (69)
GERPHAGNON Corinne	Gestionnaire	ARS- Délégation départementale(42)
LABBE Mélanie	Responsable RH	UGE CAM (69)
LAVAGNE Anne	Responsable RH	ESAT-Annecy (74)
LAVAL Olivier	Directeur	EHPAD-foyer logement-FAM-Groupement ACPPA « le Pôle des aînés » (07)
LEYMARIE Caroline	Directeur	MAS - Montplaisant ADAPEI (01)
LOIRE Melinda	Directrice RH	Association Béthanie - (07)
REY Delphine	Directrice	FO-FAM-CAMSP-APAJH Le collège- Montbrison (42)
RIBOULET Claire	Responsable RH	Association la Roche - Les Sauvages (69)
RIGATO Paul	Directeur	Accueil Savoie Handicap - Chambéry (73)
SAIF Chimène	Directrice	IME-Le Prélion-ADAPEI (01)
TOMASINO Georgine	Responsable RH	IME-Château de Milan Montélimar (26)
TRICOCHÉ Stéphane	Directeur administratif	IME-Association « Vivre à Fontlaure » (26)
VALLADE Bernadette	Directrice	FAM-Romans (01)
WILZIUS Lionel	Directeur	EHPAD-foyer logement-FAM-Groupement ACPPA « le Pôle des aînés » (07)

Equipe projet

BRAILLY Camille	YMAGO
JONCOUR Yves	YMAGO
MARTIN Christine	Chef de projet ARS
POULENAT Guilhem	Pilote du projet YMAGO
ROBIN Anne	ARS