

<https://ressources.anap.fr/gestion-des-lits/publication/1474-gestion-des-lits-vers-une-nouvelle-organisation-tome-2-mise-en-oeuvre-et-bilan>

## Gestion des lits : vers une nouvelle organisation - Tome 2 : Mise en œuvre et bilan

### Sommaire

1. Principaux enseignements et...
  - 1.1. S'engager dans la démarch...
  - 1.2. Les prérequis nécessaires...
  - 1.3. Les facteurs de réussite...
  - 1.4. Des résultats encouragean...
2. Les fiches actions une aide...
  - 2.1. FICHE 1 : Développer la p...
  - 2.2. FICHE 2 : Optimiser une u...
  - 2.3. FICHE 3 Optimiser une uni...
  - 2.4. FICHE 4 Justifier la pert...
  - 2.5. FICHE 5 Justifier la pert...
  - 2.6. FICHE 6 : Mettre en place...
  - 2.7. FICHE 7 Renseigner dès la...
  - 2.8. FICHE 8 : Mettre en place...
  - 2.9. FICHE 9 : Mettre en place...
  - 2.10. FICHE 10 : Préparer la s...
  - 2.11. FICHE 11 Mettre en place...
  - 2.12. FICHE 12 : Suivre les sé...
  - 2.13. FICHE 13 : Structurer un...
  - 2.14. FICHE 14 : Mettre en adé...
  - 2.15. FICHE 15 : Mettre en adé...**
  - 2.16. FICHE 16 : Structurer u...
3. On en parle
  - 3.1. Témoignage de la Clinique...
  - 3.2. Les urgences au Queen's H...
  - 3.3. 3. Le big-data australien...

### ↪ 2. Les fiches actions une aide à la mise en oeuvre du projet

#### ↪ 2.15. FICHE 15 : Mettre en adéquation les ressources humaines à l'activité

#### AJUSTE MENT DES RESSOURCES

##### *Avant-propos*

L'adéquation des ressources humaines à l'activité permet de prévoir les ressources au bon endroit, au bon moment et en nombre suffisant en fonction de différents critères objectivés (nombre de lits, nombre de patients, nombre d'entrées / sorties, sévérité des patients pris en charge, saisonnalité, etc.). Il s'agit d'un enjeu fort pour les établissements de définition et d'adaptation de leurs maquettes organisationnelles au plus près de l'activité.

##### *Équipe-projet*

- DSIRMT et DRH ;
- Cadres supérieurs, cadres de pôle ;
- PCME et DAM (congrés PM).

##### *Enjeux*

- Mettre au regard de l'activité réelle et prévisionnelle, les ressources humaines adéquates, en nombre et en compétences nécessaires, afin d'assurer une prise en charge de qualité et en garantissant la sécurité des soins du patient ;
- Maîtriser la masse salariale, limiter le recours à l'intérim et prévenir ou pallier l'absentéisme.

Intérêt de l'action			Difficulté de mise en œuvre			Délai d'obtention des 1 <sup>ers</sup> résultats (en mois)		
Faible	Moyenne	Forte	Faible	Moyenne	Forte	< 3	3 à 6	> 6
Équilibrer entre les services les ressources humaines au plus juste de l'occupation et de la charge en soins.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crainte sociale au regard des notions de polyvalence, de mobilité, de maquettes organisationnelles;</li> <li>• Complexité de l'alignement avec la GPEC, de la prise en compte des évolutions des pyramides des âges, des opportunités de départs, etc.</li> </ul>			Une phase d'adaptation, d'analyse des données et de validation de scénarios passant par le dialogue social est primordiale en amont.		

### Indicateurs de suivi

- ETP présents par lit occupé et par service ;
- Niveau de sévérité moyen des séjours ;
- Taux de recours aux moyens de remplacement (CDD, Hsup, intérim, pool) ;
- Écarts ETP rémunérés par rapport aux maquettes-cibles des services ;
- Écarts ETP présents par rapport aux maquettes-cibles des services ;
- ETP rémunérés par ETP présents.

### Kit-outil / REX

- Outil PNM Etablissement ANAP
- Présentation outils PNM

Retrouvez d'autres exemples en téléchargeant le fichier ci-dessous (archive compressée : il est nécessaire d'extraire les fichiers pour y avoir accès) :

[Fiche\\_15\\_Adequation\\_des\\_ressources\\_humaines\\_à\\_l'activité](#)

### Résultats obtenus

- 25 établissements ont travaillé sur l'adéquation des ressources humaines en réadaptant leurs maquettes organisationnelles

### Clés de la réussite

- Contractualiser des objectifs-cibles avec l'encadrement ;
- Partager les objectifs par la DRH, la DSIRMT et le trio de pôle ;
- Maîtriser la saisonnalité de l'activité sur chaque activité clinique ;
- Synchroniser les présences et les temps interprofessionnels PM et PNM ;
- Adapter trames médicales et maquettes paramédicales ainsi que cartographie médicale et planning paramédical ;
- Impliquer activement des équipes médicales et paramédicales.

### Fiches associées

- Fiche 14 : Mettre en adéquation les ressources en lits à l'activité ;
- Fiche 16 : Structurer un dispositif Hôpital en tension (HET).

PLAN D' ACTIONS
-----------------

**Faire un état des lieux :**

- Recenser les activités et les organisations soignantes en place ;
  - Si possible identifier la charge en soins, par activité, par pôle et par service, en fonction des journées – lits, des (SIIPS), de la sévérité, des entrées / sorties ;
  - Identifier les fluctuations d'activité sur l'année avec le DIM / contrôle de gestion : saisonnalité, fermetures de lits, etc. ;
  - Identifier les fluctuations d'activité liées à l'absence de personnels et en analyser les causes (congés-formation, congrès PM, etc.) ;
  - Évaluer la performance des différentes organisations :
- ETP par nombre de lits ;
  - ETP par profil (IDE, AS, ASH) par nombre de lits ;
  - Nombre moyen d'entrées par jour et par tranche horaire ;
  - Niveau moyen de sévérité ;
  - ETP d'encadrement par lit ;
  - Etc.

**Définir les maquettes organisationnelles cibles :**

**Pré-requis** : Harmoniser entre la DRH et la direction des soins les temps ETP de l'établissement :

- L'obligation annuelle de travail (personnels de jour en horaires variables ou non, personnels de nuit) ;
- La politique de gestion des absences et la politique de remplacement ;
- Les règles de construction des maquettes, notamment en termes de compensation des congés et absences.

**Définir le fonctionnement cible :**

- Le périmètre d'intervention et le besoin en effectif (a priori le pôle) en cohérence avec les filières médicales ;
  - Les règles d'affectation des effectifs en fonction des activités, congés ou absences, dans le périmètre défini (redéploiement, remplacement absentéisme, récupération...);
  - Les dimensionnements en ETP par service (« hors services normés ») et par fourchette de nombre de lits pour les IDE, les AS et ASH, de jour, de week-end et de nuit en fonction de la charge en soin et du niveau d'activité ;
  - Le circuit de décision d'ajustement des maquettes organisationnelles selon les variations prévisibles d'activité ;
- Évaluer les écarts entre la cible et les organisations actuelles ;
  - Définir la démarche d'ajustement à la cible : en recensant les départs naturels à remplacer ou non, les souhaits de mobilité interne et externe des agents, le plan de formation, les actions de reconversions ;
  - Communiquer aux instances et aux personnels les organisations-cibles définies ;
  - Contractualiser la feuille de route avec l'encadrement.

**Mettre en oeuvre et évaluer les organisations-cibles :**

- Définir un plan de formation des PNM en fonction des périmètres de mutualisation des personnels définis et former le PNM ;
- Mettre en place et communiquer au moins 3 mois à l'avance le planning prévisionnel des congés de PM en partenariat avec la direction des affaires médicales et la présidence de CME ;
- Piloter la consommation RH du service ;
- Mettre en place un reporting des ajustements réalisés ;
- Évaluer et ajuster les organisations-cibles mises en place.

Vous pouvez télécharger cette fiche au format pdf en cliquant sur le lien suivant :

## Ressources associées

### MÉTHODE, KIT DE PRODUCTIONS, OUTIL

#### FICHE 14 : Mettre en adéquation les ressources en lits à l'activité

↳ Gestion des lits : vers une nouvelle organisation - Tome 2 : Mise en œuvre et bilan

### MÉTHODE, EXEMPLE ISSUS D'ES ET D'ESMS

Présentation outils PNM

### OUTIL

Outil PNM Etablissement ANAP

### OUTIL

Aider à l'amélioration de la performance des organisations (Elipce)

### MÉTHODE, KIT DE PRODUCTIONS, OUTIL

#### FICHE 16 : Structurer un dispositif Hôpital en tension (HET)

↳ Gestion des lits : vers une nouvelle organisation - Tome 2 : Mise en œuvre et bilan

## Glossaire

ASH

CME

DRH

DSIRMT

DIM

ETP

HET

IDE

PM

PNM

RH

REX

SIIPS

Date de parution : 24/05/2016

Télécharger la production