



LA COOPÉRATION ENTRE LES ASSOCIATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

L'autodiagnostic stratégique



Cadre d'analyse
des Etablissements & Services

GUIDE PRATIQUE
DE LA COOPÉRATION



FICHE N°1 : LA CULTURE ET LES « SAVOIR-FAIRE » INSTITUTIONNELS _____ 3

FICHE N°2 : L'ÉTUDE DES BESOINS / L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ _____ 4

FICHE N°3 : L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL _____ 5

1. La planification sociale, médico-sociale et sanitaire et les politiques publiques _____ 5
2. Les autorités de contrôle et de tarification _____ 5

FICHE N°4 : LES RESSOURCES INTERNES _____ 6

Fiche 4.1 - Les ressources humaines _____ 6

1. Les effectifs _____ 6
2. Les relations collectives _____ 7
3. Le climat social – les conditions de travail _____ 7
4. L'organisation du travail _____ 7
5. Les recrutements _____ 7
6. La professionnalisation _____ 7

Fiche 4.2. - La situation budgétaire et financière _____ 8

1. La situation budgétaire _____ 8
2. La situation financière _____ 8
3. Les partenaires comptables _____ 8
4. Les relations avec les banques _____ 8
5. Les rapports avec les fournisseurs _____ 8
6. Les rapports avec les usagers (et clients) _____ 8

Fiche 4.3. - Le cadre de vie, l'environnement, l'implantation géographique _____ 9

Fiche 4.4. - La politique « qualité » _____ 9

Fiche 4.5. - Le partenariat et les réseaux _____ 10

Ont contribué à ce guide pour l'Uriopss Rhône-Alpes :

Pierre Gaudier, Directeur adjoint

Thierry Vergnaud, Conseiller technique



LA CULTURE ET LES « SAVOIR-FAIRE » INSTITUTIONNELS

Il s'agit d'identifier et de caractériser le « métier » de l'établissement ou du service, ses spécificités, éventuellement ce qui le différencie des autres structures du même type. Ici également, comme au niveau associatif, un regard historique pourra éclairer utilement l'identité et les valeurs de référence.

- Quels sont les grands axes du projet d'établissement ou de service ?
- Quelle est l'éthique institutionnelle ?
- Existe-t-il des spécificités dans la prise en charge des usagers ?
- Quels sont les « savoir-faire » maîtrisés par l'établissement ou le service ?



**QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**



L'ÉTUDE DES BESOINS / L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ

Il s'agit là de la partie centrale du diagnostic. Elle nécessite une attention particulière et relève d'une méthodologie spécifique.

Le point de départ consiste à considérer l'établissement ou le service comme un « offreur » de services de santé ou d'action sociale sur un « marché » où coexistent des besoins satisfaits et non satisfaits, ainsi que d'autres opérateurs.

Il est rare aujourd'hui qu'un établissement ou service n'offre qu'un seul type de prestations. Afin d'en mesurer le poids, la pertinence, les perspectives de développement, il est nécessaire de segmenter l'offre globale en autant de « Domaines d'Activités Stratégiques » (D.A.S.) que nécessaire. Cette notion de « D.A.S. », renvoie à un « triptyque » se déclinant en :

- prestation,
- usager,
- territoire.

Ces trois éléments constituent un ensemble homogène composé de prestations destinées à une population spécifique (pathologies / âges / besoins / etc....) et sur un territoire donné.

A titre d'exemple, un établissement accueillant des personnes âgées peut développer plusieurs « D.A.S. » :

- un accueil permanent de personnes dépendantes,
- un accueil de jour pour personnes « Alzheimer » de la commune de X,
- un accueil temporaire de personnes valides ou semi-valides du canton de Y,
- un service de portage de repas sur la communauté de communes de Z.

Même si elles sont interdépendantes, chaque activité sera analysée dans un premier temps de manière isolée, l'analyse globale faisant l'objet d'une seconde étape.

Chaque « Domaine d'Activités Stratégiques » sera évalué à partir du questionnaire suivant :

- Quel pourcentage du « chiffre d'affaires » représente ce « DAS » ? Quel pourcentage des charges ? Combien de salariés ETP sont-ils affectés à cette activité ?
- La demande est-elle en baisse, stagnante ou en expansion ? Existe-t-il des besoins non couverts ?
- La filière [amont/aval] est-elle « sécurisée » et maîtrisée ?
- La prestation est-elle liée de manière indissociable à une autre prestation fournie par un partenaire ?
- Les usagers (ou le cas échéant, les prescripteurs) ont-ils une alternative au recours à l'établissement ?
- Existe-t-il des concurrents ? Proposent-ils exactement la même prestation ? (Nature / qualité / prix) ? Quelles sont leurs stratégies ?



QUELLES SONT LES PRINCIPALES CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?



L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL

Dans un secteur aussi « administré » que l'action sanitaire et sociale, ce volet de l'analyse est lui aussi essentiel. En particulier, il importe de vérifier la compatibilité du projet de l'établissement avec le schéma d'organisation dont il relève.

1. La planification sociale, médico-sociale et sanitaire et les politiques publiques

- Quelles sont les grandes évolutions dans le secteur d'intervention ? Quels sont leurs impacts sur les activités développées ?
- Les actions développées s'inscrivent-elles dans les orientations des schémas d'organisation sanitaire et/ou sociale ?
- Les autorisations/habilitations/agréments de fonctionnement de l'établissement ou du service sont-elles à jour ?

2. Les autorités de contrôle et de tarification

- Quel est l'état des relations avec les autorités publiques ?
- Une démarche de contractualisation avec les autorités et financeurs est-elle en place ou envisagée ?

▶ **QUELLES SONT LES PRINCIPALES CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**



LES RESSOURCES INTERNES

Fiche 4.1. : Les ressources humaines

1. Les effectifs

	Salariés ETP	Salariés physiques	Salariés temps partiel		
			< 1/2 temps	entre 1/2 et 3/4 temps	> 3/4 temps
Cadres de direction					
Cadres fonctionnels/ techniques					
Personnels éducatifs/ soignant/....					
Personnels administratifs/ logistiques					

- D'une manière générale, les différents taux d'encadrement peuvent-ils être considérés comme satisfaisants ? Comment se situent-ils par rapport aux ratios moyens ?

	Ancienneté			Âge				Hommes	Femmes
	< 10 ans	entre 10 et 20 ans	> 20 ans	< 26 ans	entre 26 et 45 ans	entre 45 et 55 ans	> 55 ans		
Cadres de direction									
Cadres fonctionnels/ techniques									
Personnels éducatifs/ soignant/....									
Personnels administratifs/ logistiques									

- Quelles sont les prévisions d'évolution à moyen terme de la structure de l'emploi ?



2. Les relations collectives

- Existe-t-il des Institutions Représentatives du Personnel (DP, CE, CHSCT, DS) ?
- Est-il fait application d'une convention collective (adhésion à un syndicat d'employeurs) ?
- Quelle est la pratique en matière de négociations collectives ?
- Quels sont les avantages extra conventionnels dont les salariés bénéficient (mutuelle frais de santé, tickets restaurant, congés supplémentaires, ...) ?

3. Le climat social – les conditions de travail

- Comment peut-on qualifier le climat social au sein de l'établissement ?

L'analyse est à conduire notamment à partir des indicateurs suivants :

- *contentieux au cours des 3 dernières années*
- *licenciements au cours des 3 dernières années*
- *absentéisme (taux et causes)*
- *accidents du travail – maladies professionnelles*
- *turn over (causes de départ)*

4. L'organisation du travail

- Le personnel effectue-t-il des heures supplémentaires / complémentaires ?
- Les modalités d'organisation et d'aménagement du temps de travail sont-elles adaptées aux besoins de l'activité ?

5. Les recrutements

- Existe-t-il des difficultés de recrutement sur certains métiers ?
- Quelle est la pratique en matière de promotion, de mobilité interne des équipes ?
- Quelles sont les modalités de gestion des remplacements temporaires ?

6. La professionnalisation

- La qualification des personnels est-elle adaptée à leur fonction ?
- Existe-t-il des fiches de poste, définitions de fonctions ?
- Quelles sont les modalités d'évaluation du personnel ?
- Quelle est la politique en matière de formation ?
- Une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est-elle engagée ?

▶ **QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**



Fiche 4.2. : La situation budgétaire et financière

1. La situation budgétaire

- La gestion est-elle équilibrée (éventuellement par section tarifaire) ?
- Les mesures nouvelles proposées sont-elles acceptées ?
- Un plan pluriannuel de financement est-il utilisé ?
- Existe-t-il un contentieux avec l'autorité de tarification ?

2. La situation financière

- Quelle est l'état de la trésorerie ?
- Existe-t-il des emprunts en cours ?
- Les besoins d'investissements sont-ils importants ?
- Globalement, quelle analyse peut-on faire de la situation financière de l'établissement ?

3. Les partenaires comptables

- L'établissement a-t-il recours à un expert comptable ?
- L'établissement a-t-il recours à un commissaire aux comptes ?

4. Les relations avec les banques

- Quel est l'état des relations avec les banquiers ?
- L'établissement est-il parfois à découvert ?

5. Les rapports avec les fournisseurs

- Existe-t-il des difficultés de paiement des fournisseurs ?
- Est-il procédé régulièrement à des appels d'offres ?
- Quels sont les délais de règlements négociés ?

6. Les rapports avec les usagers (et clients)

- L'établissement pratique-t-il une politique de caution ?
- La facturation est-elle encaissée à terme à échoir ou à terme échu ?
- Existe-t-il des impayés ? des retards de dossiers d'admission à l'Aide Sociale ?

▶ **QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**



Fiche 4.3. : Le cadre de vie, l'environnement, l'implantation géographique

- Quel est l'état des locaux (conformité aux normes de sécurité, adaptation et adaptabilité aux besoins des usagers, aux normes environnementales, type de bâtiment...)?
- Comment se situe l'établissement dans son environnement (accessibilité, desserte par les transports publics, proximité d'équipements, ...)?

▶ **QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**

Fiche 4.4. : La Politique « qualité »

- Les outils relatifs aux droits des usagers sont-ils mis en place ?
- La politique en matière d'évaluation et de la qualité de la prestation est-elle définie et mise en œuvre ?

▶ **QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**

Fiche 4.5. : Le partenariat et les réseaux

- L'établissement est-il inséré dans des réseaux organisés ou plus informels ?
- Quel est le degré d'implication de l'établissement dans les instances de concertation locales mises en place par les autorités publiques ?

▶ **QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**



TABLE DE CORRESPONDANCE DES CADRES D'ANALYSE ASSOCIATION / ÉTABLISSEMENT-SERVICE

À partir de ce tableau, on questionnera la cohérence et la complémentarité entre le niveau de l'Association et celui des établissements et services.

		ASSOCIATION	ÉTABLISSEMENT SERVICE
VISION INTERNE	AMBITION	Projet associatif Valeurs	Mission Éthique institutionnelle Projet d'établissement
	RESSOURCES	Adhérents Administrateurs Bénévoles Finances associatives	Ressources humaines Budget Organisation Cadre bâti et implantation
VISION EXTERNE	MARCHÉ	Place dans le paysage associatif Réseaux d'appartenance	Besoins Prestations «concurrence» et coopération
	ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	Politiques publiques Opinion publique	Schémas d'organisation

L'autodiagnostic stratégique

Le « Guide de l'autodiagnostic stratégique » vise à permettre aux dirigeants associatifs de procéder à une première analyse de la situation de leur association et de ses établissements et services au regard du fonctionnement interne et de l'environnement externe. Ce diagnostic constitue la base de la réflexion prospective.

Le Guide se compose de deux éléments :

- un « mode d'emploi », guide pratique, qui apporte des éclairages sur la notion de diagnostic stratégique, précise la méthodologie à développer et identifie les facteurs de réussite ;
- une « boîte à outils » constituée de deux « cadres d'analyse »¹ : un consacré à l'analyse de l'association, un autre visant les établissements et services.

Le présent document constitue le « cadre d'analyse » du questionnement stratégique appliquée aux établissements et services. Afin de faciliter son utilisation et de permettre d'éventuelles modifications, Il est téléchargeable sous format électronique sur le site de l'URIOPSS Rhône-Alpes.

Ce Guide est édité dans le cadre du contrat sectoriel piloté par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire et bénéficie du soutien financier de l'Etat et de la Région Rhône Alpes.

1/ Les grilles sont à télécharger sur notre site : www.uriopss-ra.asso.fr, fiche 51617



Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux Rhône-Alpes

Créée en 1948, l'URIOPSS Rhône-Alpes représente aujourd'hui plus de 500 organismes privés non lucratifs (principalement associatifs) gestionnaires de plus de 1 000 établissements et services. L'Uriopss est membre de l'Uniopss, Union nationale reconnue d'utilité publique qui regroupe 110 adhérents nationaux et fédérations, et les 23 Uriopss régionales.

Finalités et missions :

- 1) Garantir la prise en compte de l'intérêt des personnes, dont les plus vulnérables, dans la construction des politiques publiques par une initiative privée non lucrative renforcée
- 2) Renforcer la représentation et la promotion des acteurs privés non lucratifs adhérents en valorisant leurs deux dimensions indissociables :
 - La dimension politique au sein de la société (une autre forme d'expression de la société civile)
 - La dimension économique au sein de l'économie sociale et solidaire (une autre forme d'entreprendre)

Uriopss Rhône-Alpes

259, rue de Créqui – 69422 Lyon cedex 03 – tél 04.72.84.78.10 – fax 04.72.84.78.19
e-mail secretariat@uriopss-ra.asso.fr – site internet : www.uriopss-ra.asso.fr