



Centre Hospitalier de Plaisir (Yvelines)

Partage d'expérience • Valérie Rocher • DRH Adjointe

Développer la culture de gestion sociale pour mieux gérer les ressources humaines



EPRD : produire efficacement tous les budgets



Partager la lisibilité des effectifs avec les responsables d'Activités



Dépasser la vision financière, vers le contrôle de gestion sociale collaboratif



Valérie Rocher

*J'avais l'expérience de l'outil Adelyce dans un **contexte multi-budgétaire** en fonction publique territoriale.*

En arrivant dans la fonction publique hospitalière en 2018, j'ai constaté la faiblesse de l'outillage disponible en regard de la grande complexité du financement (hébergement, dépendance, soins), du cadre et du suivi de l'EPRD.

*Je savais que l'Atelier salarial répondrait très bien à ces exigences, il était approprié d'investir dans cette solution agile pour **répondre aux attentes de production et de prospective.***

Contexte

- **Fusion d'établissements, complexité budgétaire**

Le Centre hospitalier de Plaisir est né de la fusion de deux établissements publics : l'Hôpital Gériatrique et Médico-Social de Plaisir et le Centre Hospitalier J.-M. Charcot.

Il fait partie du Groupement Hospitalier Territorial « Sud Yvelines ».

Le CH de Plaisir dispose de **660 lits**. Il regroupe des activités autour de la personne âgée, du handicap, de la rééducation et de la psychiatrie ce qui implique un pilotage de la masse salariale différencié.

Cette multi-activité crée une importante complexité budgétaire : 85 M€ de masse salariale répartis sur **12 budgets**, pour certains multi-financés. Le CH regroupe 1800 agents pour **1600 ETPR** environ.

- **Des outils RH et décisionnels faibles**

Initialement, le « socle » RH disposait d'une paie et d'une interface entre finances et RH. Ces derniers n'offraient ni préparation, ni suivi budgétaire, ni prospective.

Une attente forte de visibilité sur les effectifs et les dépenses de masse salariale imposait une réflexion collégiale.

- **Vers le contrôle de gestion sociale**

Le contrôle de gestion sociale était assez peu développé, le CH devant se limiter à la seule vision disponible : la vision financière pour les restitutions d'usage (EPRS, RIA, CF).

En 2018, le CH de Plaisir décide de se doter d'une véritable solution dédiée au **pilotage de la masse salariale**, fruit d'une **décision collégiale** avec la direction générale, la direction médicale et le soutien de la DSI pour une solution Saas.

adelyce •



Répondre au foisonnement documentaire

Le CH de Plaisir gère 12 budgets avec des financements tripartites (Sécurité sociale, CNSA et Conseil départemental).

Pour leur préparation et leur suivi, certains budgets sont attendus sous un, deux, voire trois formats. On est vite sur une **cinquantaine de modèles à produire** !

Concrètement, le SIRH ne permettait pas de satisfaire facilement ces exigences tutélares.

L'Atelier salarial offre la **capacité de production** attendue, la **réactivité de calcul** et nous permet de répondre rapidement à la multiplicité documentaire attendue.

► Produire efficacement l'EPRD

- Budget principal : 80 % de la masse salariale, 65 M€

Pour le budget principal, le premier avantage est de pouvoir faire du **multi-scénario**. On peut rapidement faire plusieurs propositions : un important bénéfice à vocation **décisionnelle** pour le Directeur Général.

Le deuxième avantage est de pouvoir facilement **revenir sur ce scénario et ajuster les calculs**. Si une modulation de quelques dizaines de K€ est à faire ; le temps de mettre à jour, de lancer le calcul et le résultat apparaît.

C'est beaucoup plus confortable qu'Excel qui donne des résultats approchants mais jamais parfaits.

L'Atelier salarial conserve aussi l'**historique des hypothèses** : là encore, c'est un « plus » très appréciable, puisqu'on peut les moduler, les activer ou désactiver au choix.

- 11 budgets annexes préparés en 2 semaines

Préparer un budget de 300 000 € ou de 62 M€ ne revêt pas la même complexité. L'Atelier salarial répond bien aux **différents niveaux d'information** exigés, quel que soit le format du budget.

- Un atterrissage lisible par compte limitatif

Sa **rapidité d'exécution** est vraiment appréciable pour mettre à jour de nouvelles mesures. Pour la prime Covid par exemple : en quelques minutes nous avons obtenu un résultat et une visibilité sur les impacts par **compte limitatif**, ce qui nous a facilité la décision modificative.

► **Contrôle du budget :** une nette avancée pour l'équipe RH

- **Suivi et prévisions d'atterrissage**

J'utilise l'outil **au quotidien** : je suis les comptes et surveille leur atterrissage.

Cela me permet de contrôler les masses (ex : heures supplémentaires), de faire des projections fines, de mettre en œuvre tout de suite les éléments « d'entrées-sorties » connus : un vrai bénéfice pour anticiper les décisions modificatives nécessaires.

En 2019 et 2020, cela nous a permis de clôturer l'EPRD avec un écart extrêmement faible au regard des prévisions.

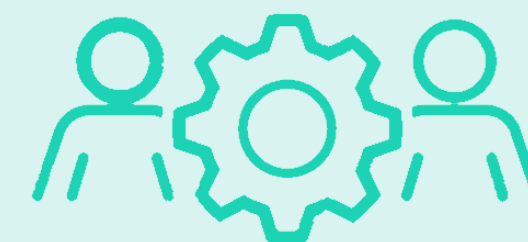
- **Accessibilité**

L'accès permanent aux informations offre un gain de temps et un confort évidents : nous **partageons les informations en temps réel avec la Direction Générale**.

La Directrice des Ressources Humaines peut se connecter « en direct » aux données d'effectifs, de masse salariale ou bien encore accéder aux statistiques et aux indicateurs. L'accessibilité du produit permet de se connecter depuis un PC, une tablette ou un téléphone, où que l'on soit.

- **Vision stratégique pour la DRH**

L'Atelier salarial offre des **perspectives pluriannuelles** qui permettent d'évaluer l'impact financier d'une politique RH à long terme : une vision stratégique tout de suite adoptée par la Direction des Ressources Humaines.



Partager la maîtrise de la masse salariale avec les responsables d'Activités

Les étapes clés pour mettre en œuvre notre projet :

2019 | Prise en main de l'Atelier salarial par l'équipe RH

6 mois de **pratique** permettent une bonne maîtrise des révisions d'hypothèses budgétaires, des atterrissages, etc. Cette étape accomplie me permet aujourd'hui de **renforcer** le savoir-faire de mes collaborateurs en leur déléguant une partie des prévisions.

2020 | Communication et « déconcentration utile » de l'information

1 • Travail collaboratif avec les experts des filières médicale et non médicale pour partager les informations « entrées-sorties », les projections, les transformations de statuts... et leur donner une visibilité sur leurs effectifs.

2 • Directions informées en temps réel : tous les responsables de pôle doivent à terme pouvoir disposer d'une liste d'effectifs, des résultats d'ETP et de masse salariale dans l'optique d'une contractualisation. Certains responsables d'activités doivent aussi pouvoir suivre une enveloppe allouée particulière (CNR).

Prochain objectif : ► partager la **lisibilité des effectifs**

L'audit des pôles médicaux a révélé une **communication** des effectifs irrégulière et datée. Or, il y a un très fort besoin de pouvoir **déconcentrer de l'information de résultats** auprès des différents acteurs internes dont les responsables de pôle.

- Entrées-sorties :
un travail collaboratif gagnant-gagnant

Pour la DRH, il est indispensable de recevoir les informations d'entrées, de sorties ou de changement d'affectation de manière la plus anticipée possible. Les experts du personnel médical et non médical doivent régulièrement abonder ces informations de mobilité pour nourrir correctement **le prédictif**.

De même, **pour les responsables d'activités**, il est crucial de connaître en temps réel l'exact **suivi de leur enveloppe**. Avec des affectations conformes à la réalité, ils évitent d'être pénalisés par des « effets de traîne » (ex : un infirmier a quitté le service. Sans communication à la DRH, son salaire continue de peser sur les résultats du service).

Pour tous, l'Atelier salarial permet dès le départ de faire le **consensus** sur une information de base : la « vérité » inscrite dans les paies versées.

S'accorder sur des états d'effectifs qui correspondent bien à la réalité est un vrai leitmotiv dans notre projet car cela permet d'engager un **dialogue de gestion** beaucoup plus serein.

L'accès **permanent** à ces informations partagées permettra d'entretenir les affectations de façon plus **naturelle et performante** et une communication régulière entre Directions et DRH.



Parler le même langage

Pour bien se comprendre, il est important de **s'approprier les mêmes codes de lecture**.

L'outil opère des retraitements sur des fichiers de paie XHL, des données qui ne reflètent pas toujours une **lecture stricte de l'activité**.

Aussi, une certaine **pédagogie** doit accompagner l'ouverture des accès aux Directions : des clés de lecture doivent apporter un éclairage sur les résultats.

Par exemple : savoir faire la distinction entre l'ouverture d'une paie pour un agent présent et la réouverture d'une paie pour verser une prime annuelle à un agent parti.

Le paiement des rémunérations variables a des **effets de saisonnalité** importants dans la fonction publique hospitalière. Avoir cette lisibilité est importante car, si elle n'impacte pas directement les Activités, elle permet de comprendre ensemble les impacts sur la trésorerie.

► Développer la culture de **gestion sociale**...

La transparence des effectifs permet de **partager la responsabilité** des affectations d'agents et des résultats budgétaires induits. Elle participe à améliorer **la culture de gestion** au sein de l'établissement et à perfectionner la culture de la **transversalité**.

Les responsables de pôle disposeront d'une liste d'**effectifs**, des résultats d'**ETP** et de **masse salariale**.

L'Atelier salarial permet d'être prévenu en amont des tendances. « Je sais : j'agis » en trouvant des aménagements organisationnels ou des financements. Les crédits supplémentaires ainsi demandés sont d'autant plus argumentables qu'ils sont **anticipés**.

Pour obtenir cette **prévisibilité**, l'Atelier salarial offre une importante modularité des périodes consultées : trimestrielle, semestrielle, annuelle ou sur plusieurs années.

...pour mieux gérer les **ressources humaines**

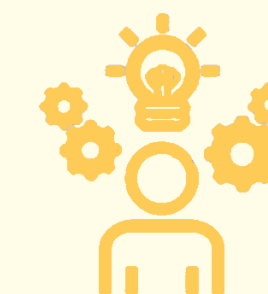
Une fois établie, la lisibilité des effectifs permet aux RH de connaître la **cartographie complète des ressources associées à leurs coûts**, de suivre – en temps réel – le turnover et la tendance des effectifs. Cela contribue à une meilleure gestion des personnels.

Cette « **revue vivante** » des ressources permet également de grouper, d'organiser, thématiser les données pour faire des recherches par secteur ou par activité par exemple.

La base statistique du *Diagnostic* de l'Atelier salarial est très riche et permet d'alimenter des **études ciblées** (statuts, grades, corps).

Dans le cadre de la loi de transformation des pouvoirs publics, l'utilisation de l'outil s'inscrit dans la facilitation de gestion des effectifs.

Il permet également de mettre en **œuvre immédiatement les mesures du plan Ségur** : projection sur le nombre de points d'indice supplémentaires ou encore projection d'une prime projet.



Entre turnover et **durabilité des profils**

Maintenir l'attractivité de l'hôpital pour le personnel soignant et médical est un vrai challenge : les activités de soins font face à un **turnover** très important, des difficultés à **recruter** et à garder les jeunes professionnels dans leur fonction.

La psychiatrie par exemple est un milieu difficile : les jeunes souhaitent se reconverter parfois au bout d'un an ou deux. Nous devons pouvoir organiser des **passerelles** entre les différents secteurs.

Inversement, nous rencontrons aussi une grande **durabilité** de certains profils sur des postes dans les activités sanitaires et devons pouvoir les dynamiser.

Disposer d'une revue vivante des ressources facilite les échanges et la **redirection intelligente des compétences**.

► Quelques idées pour bien se lancer ?

• Initier le pilotage de la masse salariale en groupe élargi

La réflexion a été partagée avec les équipes médicales pour **définir ensemble les attentes, le rythme** d'information souhaité, etc. Cette méthodologie est importante pour le bon déploiement et l'**animation** à suivre.

La DRH ne peut y parvenir seule, en « citadelle ». Sans parler de lobbying, nous nous appuyons sur des collaborateurs phares pour **porter** le projet de pilotage. Ce sont les partenaires de la DRH, ils connaissent bien l'établissement, ils ont de grosses équipes et des attentes fortes. Ils sont résolument une clé de succès.

• Suivre des projets pilotes

Ces porteurs de projets – en général les responsables médicaux – communiqueront des résultats de masse salariale et d'ETP sur des **projets à périmètre bien spécifique**. Ils pourront ainsi suivre la consommation de l'enveloppe qui leur a été allouée pour l'année. Par exemple, le CH de Plaisir a préparé « VigilanSe », un dispositif de veille des suicides. L'ARS nous communique

une enveloppe budgétaire non reconductible. Son suivi est impératif : une « surconsommation » engendre une difficulté de financement.

• Partager avec la direction financière

Nous avons une **approche privilégiée** avec la Direction Financière car nous travaillons **ensemble** le budget. Aussi, s'intéresse-t-elle de près au pilotage de la masse salariale : cela permet de gagner en confiance lors des préparatifs.

• Soulager le service informatique

Nous avons reçu un très bon accueil des équipes des systèmes d'information lors des discussions sur l'Atelier salarial. Le **mode Saas** les libère des contraintes techniques : gestion des licences, serveurs, support...



Des perspectives pour un GHT

Les établissements d'un GHT sont en général équipés de **SIRH très diversifiés**. Leurs activités et leurs attentes en terme de budget sont hétérogènes.

Adelyce serait l'outil parfait pour un GHT qui souhaiterait **harmoniser** les calculs, le prédictif et la présentation des résultats.

Techniquement, il serait facile d'élargir cette solution pour **compiler** les informations de différents hôpitaux, chacun pouvant garder son organigramme. Une direction de GHT y verrait alors **l'ensemble de son périmètre**, dans une vue uniformisée.

Les performances du calculateur d'Adelyce vont bien au-delà de ce que peut proposer un requêteur ou un restituteur.

La **portabilité** est aussi un atout clé : accessible partout, c'est l'outil idéal lorsqu'il y a de la distance entre les sites.

Quatre raisons d'adopter l'Atelier salarial

1 • Un ratio « utilité / investissement » incontestable

« J'ai maintenant une double expérience FPT-FPH sur la question : l'outil présente une vraie utilité pour mon métier. Et pour un DRH, c'est un confort absolu : ça facilite tellement les choses ! Le ratio utilité / investissement ne se discute même pas. »

2 • Un vrai calculateur

« Ça n'a rien à voir avec un restituteur, qui produit des tableaux de bord séquencés, avec des requêtes multiples et lourdes, qui prennent du temps. Avec Adelyce, les temps de réponse sont quasiment instantanés. »

3 • Un système léger et ergonomique

« C'est très ergonomique, on obtient des résultats en quelques clics. Les restitutions, les exports Excel ou PDF sont très clairs. Il est très simple d'y naviguer quel que soit l'utilisateur. »

4 • Des équipes accompagnantes

« Les équipes d'Adelyce sont toujours là, avec une bonne réactivité, très à l'écoute des besoins. Chaque année, la journée sur site permet d'ajuster nos préparatifs budgétaires et de régler des questions concrètes. C'est aussi une journée de partage où l'on apprend toujours de nouvelles choses dans un climat très collaboratif.

adelyce •

ADELYCE

265 rue de la Découverte
31670 Labège

05 31 08 14 40

Intéressé(e) par une démonstration en ligne ?

Choisissez votre date
et inscrivez-vous !

[M'inscrire à une démonstration en ligne](#)

Ou contactez Isabelle !

05 31 08 83 09

Isabelle.velcin@adelyce.fr