

## L'évaluation des équipes mobiles gériatriques

**Les équipes mobiles gériatriques sont des équipes pluridisciplinaires qui interviennent dans les services de l'hôpital et à l'extérieur. L'évaluation de leur performance a nécessité la conception d'un modèle original qui tient compte de la spécificité de leurs activités.**

Les équipes mobiles gériatriques (EMG) sont des équipes pluridisciplinaires qui interviennent dans les services de l'hôpital et chez les partenaires extra-hospitaliers qui font appel à elles. Leur mission est l'amélioration de la prise en charge globale (médicale, sanitaire et sociale) de la personne âgée fragile. L'objectif de cette recherche, menée en collaboration avec 14 EMG de la région Midi-Pyrénées, était de concevoir un dispositif d'évaluation composé de deux tableaux de bord, le premier pour piloter les équipes mobiles et le second pour leur permettre de rendre compte de leur activité et de leur performance aux autorités de tutelle. Les EMG posent des problèmes spécifiques d'évaluation de leur performance en raison du caractère atypique de leurs missions, de leur composition et de leur fonctionnement. Leurs processus d'activité (conseil, expertise) sont inhabituels à l'hôpital, car non centrés sur le soin. Ils mettent l'équipe en relation avec un grand nombre de parties prenantes au sein de l'hôpital et à l'extérieur : les patients et leurs aidants, les services hospitaliers et les partenaires extérieurs (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes – EHPAD, centres locaux d'information et de coordination – CLIC, unités territoriales d'action médico-sociale – UTAMS, médecins de ville, réseaux de santé), les partenaires qui assurent la prise en charge des patients en aval de l'intervention de l'EMG (longs séjours gériatriques, soins de suite et de réadaptation...), l'administration hospitalière et les tutelles territoriales (DRASS, ARH devenues agences régionales de santé – ARS).

Les chercheurs ont fait appel au concept de « capital immatériel », décomposé comme suit :

- le capital relationnel : la qualité du réseau social des membres de l'EMG augmente la notoriété de l'équipe et la satisfaction des attentes des partenaires ;
- le capital organisationnel : les procédures formalisées et l'accès aux informations sur les patients améliorent la qualité des expertises et des avis ;
- le capital humain : le *pool* de connaissances/compétences lié à la composition de l'équipe influence sa capacité à diffuser la culture gériatrique.

Ce concept de « capital immatériel » a permis d'enrichir le modèle d'évaluation de la performance des EMG en intégrant la valeur de leur expertise, leurs connaissances et leurs compétences. Ce projet a abouti à la conception d'un tableau de bord de gestion, permettant de regrouper les indicateurs essentiels d'une unité fonctionnelle mobile dans un contexte hospitalier autour de quatre axes d'une performance multidimensionnelle : axe financier, axe partenaires, axe processus interne et axe apprentissage organisationnel.

N. B. Les résultats présentés ici sont ceux posés dans le rapport final (2010).

## Pour plus d'information sur ce projet

- **Le rapport de recherche est consultable sur le site de la CNSA :**  
[https://www.cnsa.fr/documentation/005-grand-rapport\\_final.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/005-grand-rapport_final.pdf)
- VINCENT B., MONTALAN M.-A. « Un modèle d'évaluation de la performance multidimensionnelle d'une organisation hospitalière transversale », *Management & Avenir*, n° 61, avril 2013.
- MONTALAN M.-A., VINCENT B. « Élaboration d'un Balanced Scorecard en milieu hospitalier : une recherche-intervention auprès des équipes mobiles de gériatrie », *Revue française de gestion*, vol 37 (211), 2011, p. 93-102.
- MONTALAN M.-A., VINCENT B. « Évaluation du capital immatériel dans des formes innovantes d'organisations hospitalières : le cas des équipes mobiles de gériatrie (EMG) », *Revue internationale de projectique* (n° 6), 2010.
- ARTHUS I., MONTALAN M.-A., VINCENT B. « Quels outils pour piloter la performance d'une équipe mobile de gériatrie ? », *Journal d'économie médicale*, vol 27, n° 1-2, p. 43-59, 2009.

## À propos du laboratoire

Dans le cadre du département de santé publique de la Faculté de médecine de Toulouse, dirigé par le professeur Alain Grand, des chercheurs et praticiens hospitaliers de l'UMR 1027-équipe 1 et des enseignants-chercheurs en sciences de gestion du LGCO (laboratoire Gouvernance et Contrôle organisationnel) mènent des travaux de recherche spécifiques et originaux sur le pilotage et l'évaluation d'organisations transversales de santé.

Ce cadre d'analyse sur la performance des organisations transversales a été étendu à la coordination des actions collectives interorganisationnelles ; des programmes de recherche ont ainsi été conduits sur la coordination des réseaux de santé et sur les déterminants de la performance de groupements d'achats hospitaliers, dans le cadre d'un partenariat avec la Fédération hospitalière de France et le Groupement d'achats hospitaliers de produits de santé de Midi-Pyrénées.

Aujourd'hui cette équipe de recherche travaille sur l'évaluation des modalités de coordination les plus favorables à la coopération des professionnels de santé, du médico-social et du social dans le cadre de la prise en charge et de l'accompagnement des patients atteints de maladies neurodégénératives et de leurs aidants.

Site : <http://www.lgco.iut-tlse3.fr/>

## Contact

Alain Grand, professeur de santé publique

UMR 1027 – Université de Toulouse

[alain.grand@univ-tlse3.fr](mailto:alain.grand@univ-tlse3.fr)

Référence du projet n° 005

Appel à projets 2007 – Évaluation et amélioration de la prise en charge globale des personnes en perte d'autonomie (partenaire : Haute Autorité de santé)

Titre : *Évaluation de la performance des EMG dans la prise en charge des personnes âgées fragilisées* (A. Grand)