

Les outils de mesure au service de la démarche qualité - CMQ 2020

Audit

- Module de formation 04.1 -

Vous entrez dans le module 3 de la formation "**Chargé de mission qualité en ESSMS**". Celle-ci débutera dans quelques jours.

Avant de se rencontrer, nous vous proposons de découvrir à partir de ce module une session d'apprentissage sur les outils de mesure. **Pour rappel, il est important de prendre du temps sur cette partie** en amont car les concepts ne seront pas revus en totalité en présentiel. En effet, la journée sera dédiée à des exercices pour mettre en pratique les concepts.


ÉVALUATION DES COMPÉTENCES AVANT FORMATION

 Quiz avant formation

INTRODUCTION

 Les enjeux des évaluations à partir de situations concrètes

PARTIE 1 - LES ENQUETES DE SATISFACTION

 Définitions & Principes

 Méthodologie

 Test et résumé

PARTIE 2 - LES AUDITS INTERNES

 Définitions & Principes


 Méthodologie

 Test et résumé

PARTIE 3 - LES INDICATEURS

 Définitions & principes

 Méthodologie


 Test et résumé

LE CHARGE DE MISSION QUALITÉ

 Le rôle du charge de mission qualité dans les outils de mesure

CONCLUSION

 Publications et documents à lire

 Quiz final

 Autopositionnement avant le module

Quiz avant formation

Merci de bien vouloir compléter le quiz d'évaluation.

Vous pourrez accéder à cette évaluation en cliquant sur le bouton "commencer le quiz".

Une fenêtre va s'ouvrir avec le quiz à compléter (validez la ville et répondez aux 10 questions).

Attention, vous aurez l'accès au module d'e-learning qu'après avoir :

1- complété l'évaluation des compétences et cliqué sur le bouton "envoyer"

2- validé votre participation en cochant la case "je valide ma participation", puis en cliquant sur le bouton "Valider".

Question

01/01

Quizz - Module 3 - Outils de mesure (avant module d'auto-formation) - Rennes / Paris

Quizz - Module 3 - Outils de mesure (avant module d'auto-formation) - Rennes / Paris

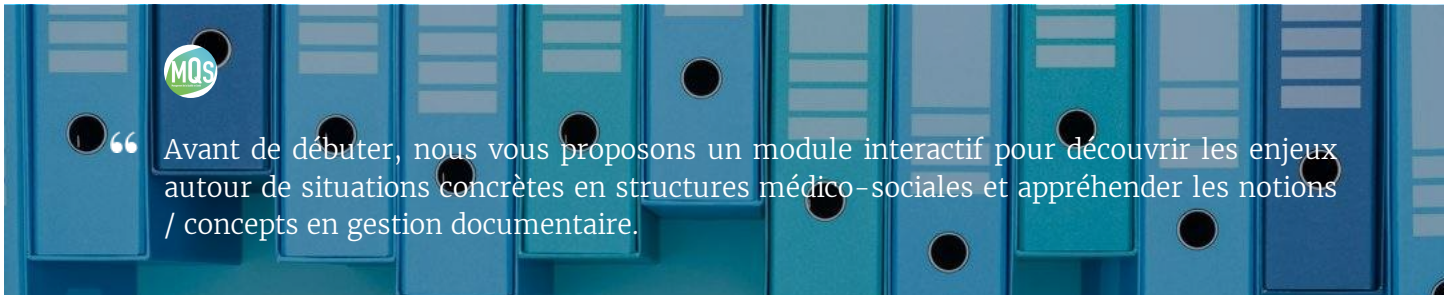
1 point par question

* Required



- Je valide ma participation au quiz. (j'ai bien envoyé ma réponse)
- Je n'ai pas réalisé le quiz

Les enjeux des évaluations à partir de situations concrètes



COMPRENEZ LES ENJEUX DES OUTILS DE MESURE A PARTIR DE SITUATIONS CONCRÈTES

Découvrez autour de ce scénario les enjeux des outils de mesure dans votre établissement ou service.

1- Explorez le scénario en cliquant sur l'icône pour accéder au contenu : réalisez les activités et retrouvez à la fin du scénario les points clés à retenir

2 – Puis, découvrez les enseignements théoriques sur les outils de mesure qui seront accessibles en cliquant sur le polygone rose.

Cliquez sur un icône pour entrer... faites le bon choix !

Les personnages

M. Dupond, famille	Maeva, hôtelière	Eric, cuisinier
--------------------	------------------	-----------------

Scénario 1

Enseignements théoriques

The image shows a woman in a black top and dark pants pointing towards a green button labeled 'Scénario 1' which contains a bed icon. Below it is a pink hexagon labeled 'Enseignements théoriques'. To the left, under the heading 'Les personnages', are three character cards: 'M. Dupond, famille' with a man in a white shirt and tie, 'Maeva, hôtelière' with a woman in a green top, and 'Eric, cuisinier' with a man in a purple shirt. The background is dark grey with the 'MQS' logo in the top right corner.

Cliquez sur le bouton pour accéder au module

Laissez vous guider en cliquant sur l'écran (icônes, lien cliquables, suivant >...).

La partie "commentaires" n'est pas accessible aux stagiaires. **Ne pas rentrer d'adresse mail.**

[ALLER AU SCENARIO...](#)

CONTINUE

Vous l'avez compris, les outils de mesure servent à évaluer la qualité des prestations apportées afin de les améliorer pour *in fine* atteindre un meilleur niveau de satisfaction.

Deux grands registres d'évaluation de la qualité existent.

1

L'évaluation du service rendu à travers un questionnaire des pratiques professionnelles (prise en soins, accompagnement...) va permettre de mesurer l'écart entre la **pratique et la référence établie** (par rapport à un protocole interne ou une recommandation de bonnes pratiques par exemple). Pour cela, les méthodes utilisées pourront être celles de l'**audit** ou de l'**évaluation des pratiques**. *Ainsi dans une structure d'hébergement, nous pourrions évaluer la conformité du ménage d'un logement avec la méthode de l'audit (en prenant la référence au "protocole de ménage") ou évaluer le questionnaire éthique par la méthode d'évaluation, plus souple dans les réponses, en prenant référence à la RBPP de l'ANESM-HAS "Le questionnaire éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux".*

2

L'évaluation de la satisfaction des utilisateurs de ces services, vos usagers, permettra de mesurer l'écart entre le service qu'ils reçoivent et celui qu'ils attendaient. Elle se mesure à l'aide d'**enquête de satisfaction** ou de **recueil des réclamations**. *Ainsi, un SSIAD pourra questionner la prise en soins délivrée en posant des questions sur l'accueil dans le service, l'organisation des passages au domicile ou encore la confidentialité.*



La mesure de **la conformité des pratiques** ou de **la satisfaction des usagers** objective la qualité des prestations. Elle donne des indications chiffrées que l'on nomme "Indicateurs". Les indicateurs permettent de mesurer les objectifs qualité en cohérence avec la

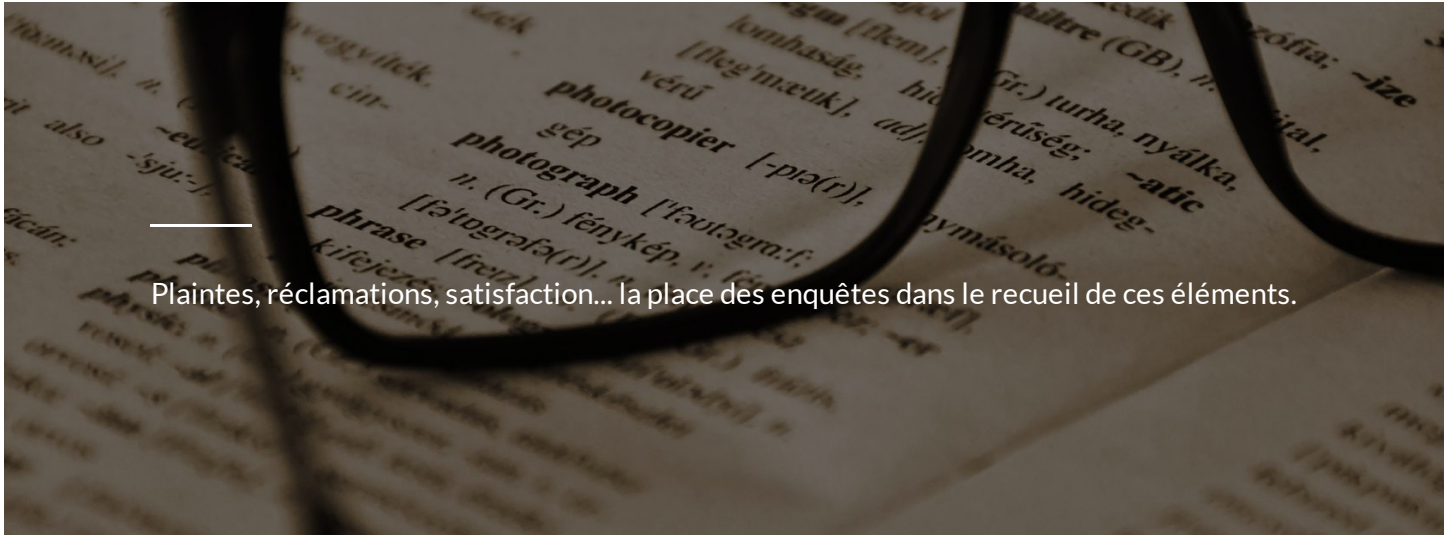
politique qualité de l'établissement.

Nous vous les présentons dans ce contexte.



Les indicateurs servent également dans d'autres situations : piloter le fonctionnement d'une structure (exemple: taux d'occupation, indicateurs ANAP...), prendre des décisions (taux de vétusté pour décision d'investissements), réagir en exploitant les résultats ou encore anticiper en exploitant des tendances (ex : évolution du taux d'absentéisme et anticipation des recrutements...) Ces sujets ne sont pas abordés dans ce module.

Définitions & Principes



Plaintes, réclamations, satisfaction... la place des enquêtes dans le recueil de ces éléments.

Les enquêtes de satisfaction dans le secteur de l'entreprise

La famille des normes ISO 9000 confère à une entreprise l'assurance de la qualité, elle permet d'améliorer la satisfaction client tout en étant conforme aux exigences légales et réglementaires en vigueur sur le marché.

L'un des principaux moyens d'obtenir cette certification est **de réaliser une enquête de satisfaction, outil idéal pour recueillir de manière objective l'avis des clients** sur vos produits et services, et de manière plus générale sur votre « savoir-faire » et « savoir être ».

Les résultats qui en découlent permettent d'identifier des axes d'amélioration face auxquels l'entreprise va mener des actions correctives et lutter efficacement contre ses sources d'insatisfaction.

Les enquêtes de satisfaction dans l'histoire du secteur de la santé

Dans le secteur sanitaire est introduit la notion de recherche de la satisfaction par :

1

Ordonnance du 24/04/1996 - Questionnaire de sortie obligatoire (intégré au livret d'accueil) = recueil des appréciations sur le séjour

2

Le décret du 25 mars 2004. Il rappelle qu'au-delà des différentes instances prévues par la législation comme les conseils de la vie sociale, « la participation peut également s'exercer :

- par l'institution de groupes d'expression institués au niveau de l'ensemble de l'établissement, du service ou du lieu de vie et d'accueil, ou d'un service ou d'un ensemble de services de ceux-ci ;
- par l'organisation de consultations de l'ensemble des personnes accueillies ou prises en charge ainsi que, en fonction de la catégorie de personnes bénéficiaires, les familles ou représentants légaux sur toutes les questions concernant l'organisation ou le fonctionnement de l'établissement, du service ou du lieu de vie ou d'accueil ;
- par la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction. Ces enquêtes sont obligatoires pour les services prenant en charge à domicile des personnes dont la situation ne permet pas de recourir aux autres formes de participation prévues par le présent décret »

3

Le manuel de certification

Dans le secteur médico-social est introduit la notion de recherche de la satisfaction par :

1

la loi du 2 janvier 2002

2

L'arrêté du 26 avril 1999 pour les EHPAD. « Des enquêtes de satisfaction sont-elles menées auprès des résidents et des familles ? Existe-t-il une démarche d'évaluation périodique des pratiques ? » Q139 référentiel Angelique.

3

Plus récemment les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM-HAS

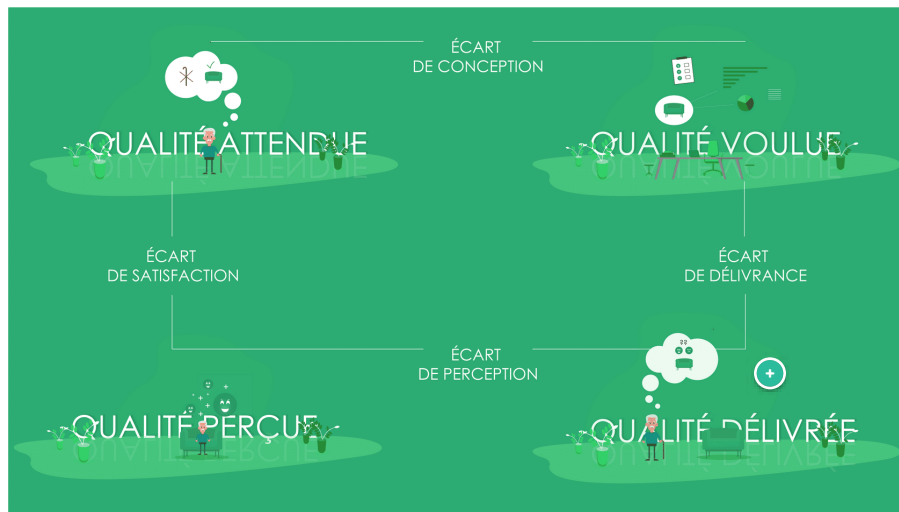


Par exemple, la recommandation "Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale, quatre formes d'expression et de participation sont abordées :

"Il est recommandé que les quatre formes organisationnelles d'expression et de participation (CVS, groupes d'expression, groupes-projets, enquêtes de satisfaction) répondant à des objectifs différents, soient mises en œuvre dans chaque institution, car elles sont complémentaires et se nourrissent l'une l'autre."

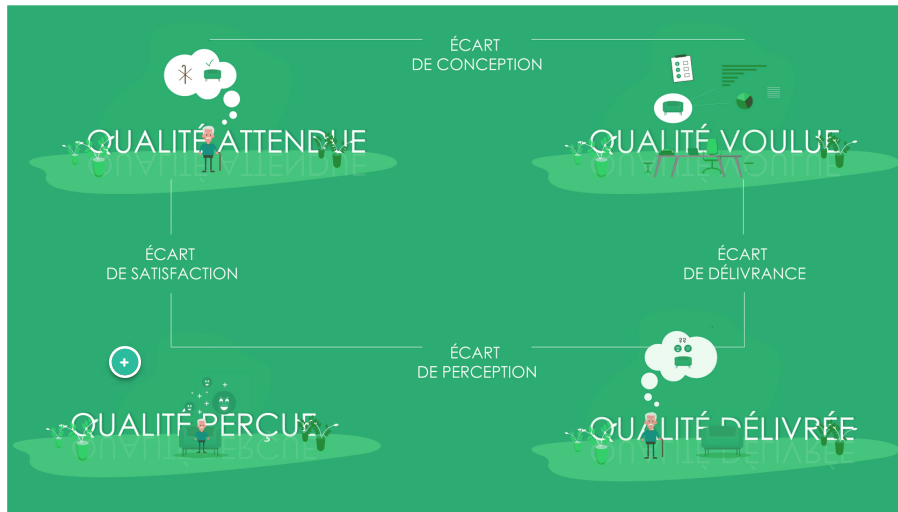
La place des enquêtes dans les différents niveaux de perception de la qualité





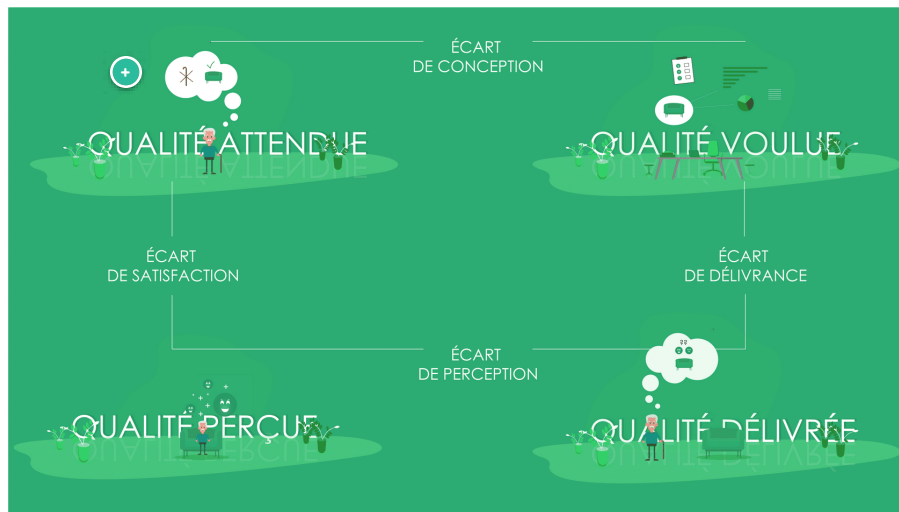
Qualité délivrée

Celle que reçoit réellement l'utilisateur.



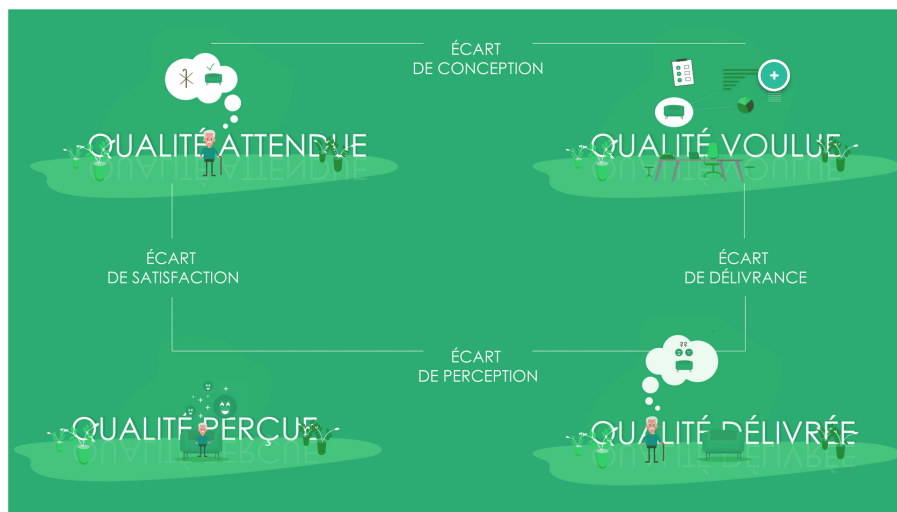
Qualité perçue

Celle qu'expérimente l'utilisateur. Elle dépend à la fois de la qualité attendue et de la qualité délivrée.



Qualité attendue

L'utilisateur se construit autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure.



Qualité voulue

Formulée par l'établissement ou le service sous forme de critères explicites à partir desquels il est possible d'apprécier la conformité de la qualité délivrée.

Rappel (module 1)

Le lien entre les exigences de l'utilisateur et sa satisfaction comporte une part de subjectivité et implique de distinguer plusieurs types de qualité selon le point de vue de la personne accueillie et celui des professionnels :

- **L'écart de conception** : C'est l'écart entre la qualité attendue et qualité voulue
- **L'écart de perception** : C'est l'écart entre la qualité perçue et la qualité délivrée
- **L'écart de satisfaction** : C'est l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue
- **L'écart de délivrance** : L'écart entre la qualité délivrée et la qualité voulue est du domaine de la recherche de conformité assurée par les démarches d'amélioration des processus et de résolution de problèmes.

Les définitions

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration de l'accompagnement des usagers, il convient d'accroître les possibilités offertes aux usagers de s'exprimer, pour définir des pistes de progrès. Un des dispositifs bien connu est l'**enquête de satisfaction**.

Vous trouverez ci-dessous les définitions à connaître pour aborder cette leçon.

Satisfaction / Insatisfaction

La satisfaction et/ou l'insatisfaction est l'opinion d'un client résultant de **l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes**.



Réclamation ou plainte

Généralement, les « plaintes » et les « réclamations » se limitent à ce qui est exprimé dans les courriers reçus par l'établissement. Le champ retenu ici est bien plus large.

Seront considérées comme « plaintes » et « réclamations », toutes les formulations d'insatisfaction, les remarques, suggestions ou avis émis de façon spontanée, ou non, et ce quel qu'en soit le mode d'expression (écrit/oral) et le mode de recueil.

Les supports accueillant une expression libre des usagers (comme les enquêtes de satisfaction, questionnaires de sortie, etc...) permettent de recueillir des plaintes ou des réclamations.

Enquête de satisfaction

L'**enquête de satisfaction** est une **catégorie d'étude** permettant de recueillir auprès des usagers, **de manière rigoureuse et structurée**, leurs attentes et leur niveau de satisfaction.

De la rédaction du questionnaire au plan d'actions correctif, procéder à une enquête de satisfaction est un exercice toujours riche d'enseignements pour impulser une dynamique de progrès.



Indicateur de satisfaction

L'indicateur de satisfaction est un **indicateur de mesure** de la qualité perçue par l'utilisateur en fonction de ses attentes.

Le score de satisfaction est un indicateur simple d'utilisation. Son objectif est simple, évaluer la satisfaction d'un utilisateur. Il se matérialise par des questions auxquelles l'utilisateur peut répondre généralement sous des formes différentes :

- « oui » ou « non »
- une notation sur une échelle de 5 éléments (étoiles, smileys)
- une notation (de 1 à 5 ; 1 à 10)
- ...

Cet indicateur a l'avantage d'être simple car il permet de poser des questions courtes, compréhensibles et claires, ce qui favorise un taux de réponse élevé. Il vous permettra d'avoir une première approche de la satisfaction du service rendu.

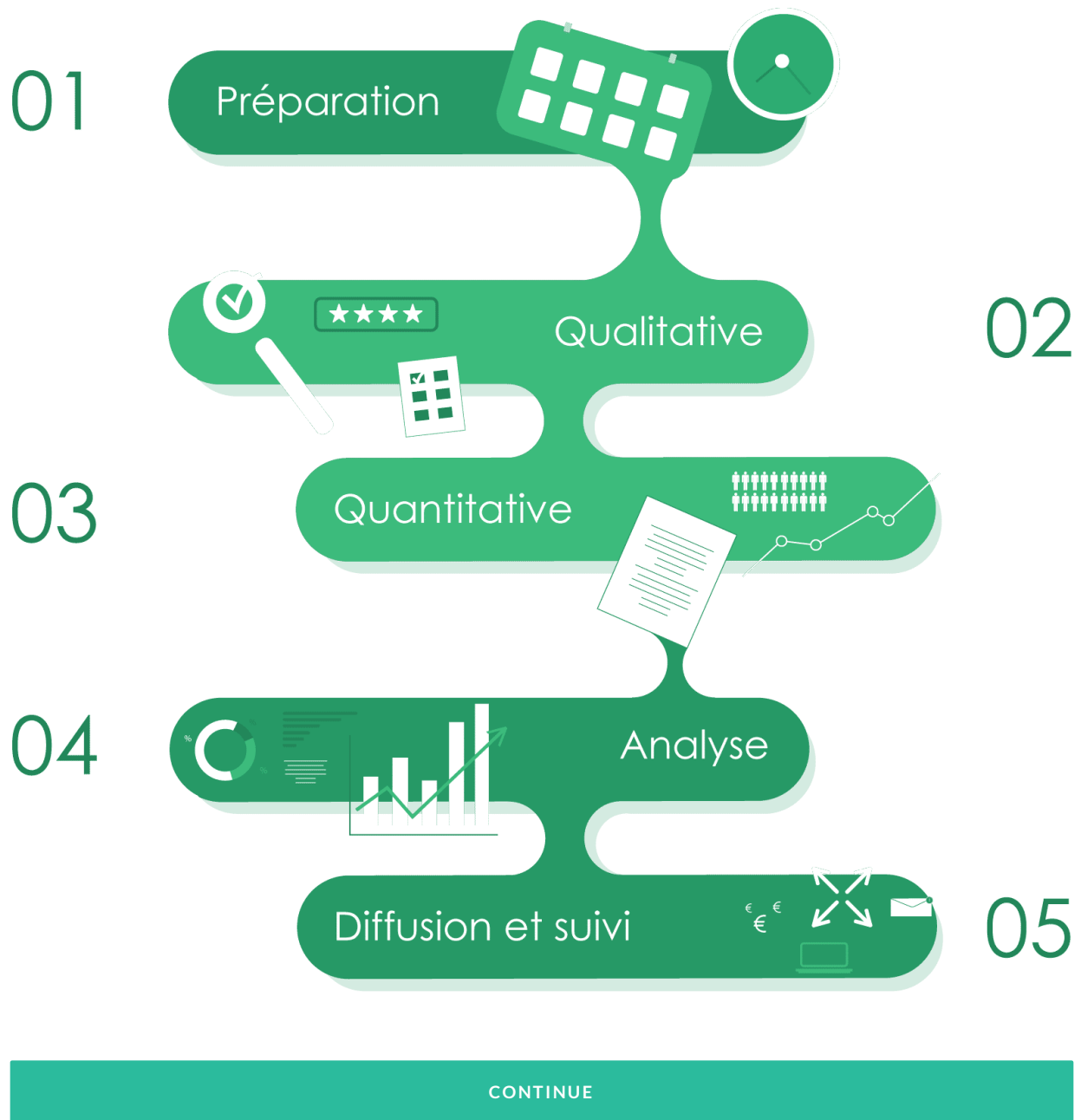
Il est important de noter que pour avoir une réponse complète concernant ce que l'on cherche à savoir, il faudra ajouter une question de type « pourquoi » à la première demande afin d'avoir une visibilité approfondie.



Méthodologie



Plan méthodologie



01 - Préparation des enquêtes



“Vous allez dire que c’est simple : l’objectif est de mesurer la satisfaction des usagers. D’accord, mais par rapport à quoi ? ”

- Définir les objectifs est la première étape : il s’agit de choisir ce que vise l’enquête : être à l’écoute de ses usagers, faire émerger de nouvelles idées, suivre et mesurer les actions mises en place et voir leurs effets...

- Constituer une équipe projet qui pilotera la projet
- Rassembler l'information existante
- Déterminer les délais de réalisation (planification), car c'est un exercice méthodique et long
- Définir le champ (l'objet, la cible, le type de contact...)

CONTINUE

02 - Réalisation : Enquête qualitative

L'objectif des études qualitatives est de comprendre précisément les besoins, les usages ou l'opinion d'un groupe restreint de personnes.

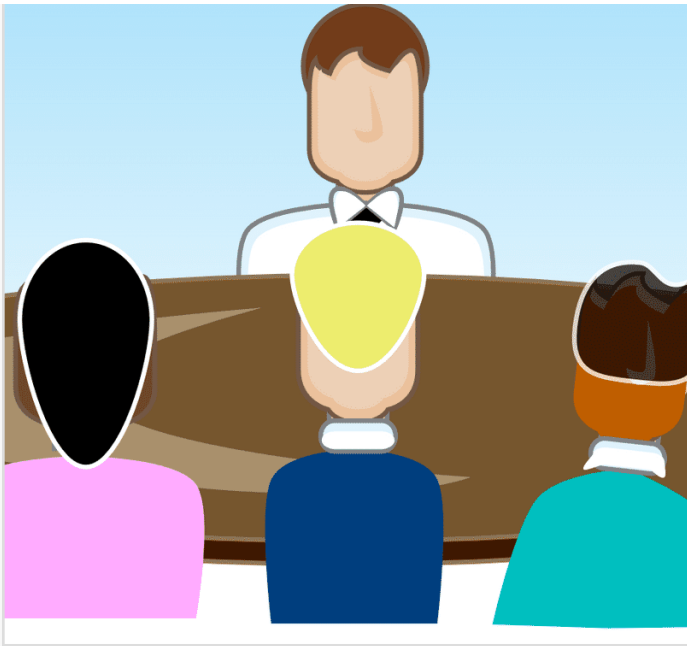
A la différence des résultats d'une enquête quantitative, les résultats ne peuvent pas être extrapolés à l'ensemble de la population car l'échantillon est beaucoup trop faible. Les objectifs de l'enquête qualitative sont de :

- Identifier les attentes des clients
- Hiérarchiser ces attentes
- Recueillir la **base nécessaire à la construction d'un guide d'entretien ou d'animation.**

1 - Les techniques de recueil



L'entretien individuel (guide d'entretien)



La réunion de groupe (guide d'animation)

Entretiens de groupes

Encore appelés « focus group », il s'agit de discussions semi-structurées mettant en scène un petit groupe d'individus (6 à 8 personnes) impliqués par le sujet d'étude : lancement de produit ou de service, étude d'image,...

L'animateur a pour rôle d'inciter les participants à exprimer leurs idées et à interagir les uns avec les autres.

Entretiens individuels

Ils se passent entre un usager et la personne chargée de l'enquête. La discussion s'engage à partir d'un guide d'entretien. L'objectif est de faire ressortir les avis à travers des questions qui ne doivent pas influencer la personne interviewée.

Illustration : focus group



Focus group.pdf
66.3 KB



CONTINUE

03 - Réalisation : Enquête quantitative

L'objectif primaire de l'enquête quantitative est de **mesurer la satisfaction**.

1 - Les techniques de recueil

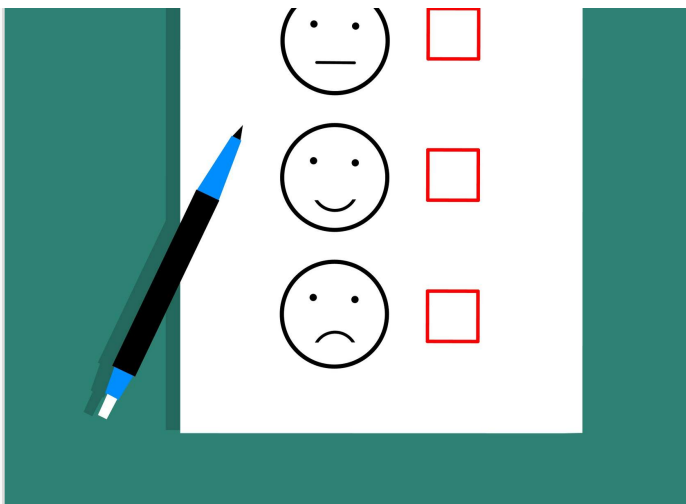


Questionnaire **en face à face**



Questionnaire **par téléphone, mail ou internet**





2 - La structure du questionnaire

- **Introduction** : contexte de l'enquête, délai de retour, de passation, remerciements...
- **Étage des domaines** : thème de l'enquête
- **Étage des échelles de réponses (nombre pair de réponses proposées)**
- **Conclusion** : remerciements, date de diffusion des résultats

3 - Les types de questions

Il existe plusieurs types de questions : les questions ouvertes et fermées. Savoir utiliser à bon escient les questions ouvertes et les questions fermées est un point essentiel pour rédiger des enquêtes.

Avant de décrire l'utilité de chacune, il est bon de définir ces deux types de questions.

1

Les questions fermées se présentent sous des formes très variées, notamment : à choix multiple, à menu déroulant, cases à cocher et à classement. Pour chaque question, les participants ne sont pas invités à fournir une réponse libre, mais à choisir parmi une liste d'options prédéfinies (satisfait, très satisfait, peu satisfait, pas satisfait du tout par exemple). C'est un peu comme si l'on vous proposait de choisir entre un cassoulet ou un cheeseburger pour le déjeuner, au lieu de vous demander « Que voulez-vous manger pour le déjeuner? ».

2

Les questions ouvertes favorisent par nature l'exploration. Elles permettent lors de l'analyse, d'obtenir des données qualitatives précieuses, et notamment de recueillir tous les avis concernant un sujet. Toutefois, leur caractère qualitatif prive ces questions de la signification statistique nécessaire pour obtenir des recherches concluantes (sauf à calculer les taux d'occurrence de chaque réponse ouverte apportée). Si elles ne sont pas combinées avec des questions fermées, cela revient à faire une **enquête qualitative**.



“Répondre à des questions ouvertes demande plus de temps et d'efforts pour celui qui répond et celui qui analyse. À trop forte dose, ce genre de questions peut faire fuir le participant plus vite que s'il avait dû répondre à des questions fermées. Attention, dans le secteur médico-social à bien connaître les capacités d'expression de vos usagers. Limitez-vous à une ou deux questions ouvertes par enquête”

A vous de jouer...

Classez les avantages ou inconvénients dans la catégorie de questions : ouverte ou fermée

QUESTION FERMEE

Les répondants répondent plus facilement

Les réponses sont déjà proposées

Il est plus facile d'établir une analyse statistique

Une comparaison est possible entre plusieurs groupes

S'il manque une réponse, les répondants peuvent se sentir frustrés

QUESTION OUVERTE

Les répondants font part de leurs feedback avec leurs propres mots

Les répondants ajoutent autant de détails à leurs réponses qu'ils le souhaitent

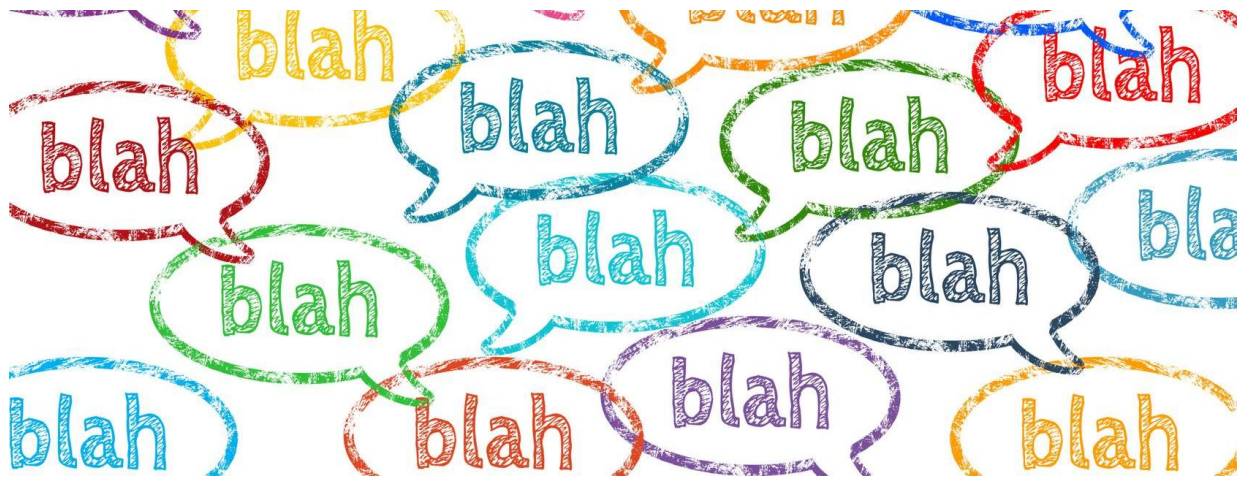
Les répondants sont en mesure de proposer des réponses non prévues

Les réponses apportées varient fortement en longueur et en qualité

Les répondants sont plus susceptibles d'abandonner le questionnaire

L'analyse des données peut demander un investissement temps conséquent

4 - Les échelles d'attitudes



Échelles verbales (=la plus utilisée)

Voici quelques exemples

- Très satisfait; Plutôt satisfait; Ni satisfait,ni mécontent; Plutôt mécontent; Très mécontent

- Excellent; Bon; Mauvais; Très mauvais

-Satisfait; Mécontent

-...

Suite à votre achat, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre service à un ami ou un collègue ?

Peu probable

Fort probable



Échelles de notes

Voici quelques exemples

Par exemple, note de 0 à 10 (0 si vous êtes très mécontent, 10 si vous êtes très satisfait, les notes intermédiaires permettant de nuancer votre jugement)

RingCentral
ENGAGE

Exemple d'échelle CSAT de 5 points avec émojis



Très insatisfait



Insatisfait



Neutre



Satisfait



Très satisfait

Échelles visuelles

Voici quelques exemples :

- Échelle sourire

- Échelle de couleurs (du rouge au vert)



Attention : Maintenez un certain équilibre dans les choix de réponse. Les participants doivent avoir l'opportunité de donner des commentaires honnêtes et réfléchis, seul gage de crédibilité. Préférez des choix nuancés dans lequel le panel se retrouve (autant de positif que de négatif).

5 - La formulation des questions

Il s'agit de savoir formuler une question en toute neutralité et ne pas sous-tendre une opinion. Sinon, cela peut influencer les personnes interrogées et les pousser à choisir une réponse qui ne reflète pas ce qu'elles pensent vraiment.

Plusieurs règles sont à respecter...

- Adapter le vocabulaire (pas de termes techniques)
- Utiliser des mots simples et des phrases courtes
- Éviter les termes vagues (fréquemment, quelquefois...), sujets à interprétation
- Poser une seule question à la fois
- Éviter la négation (rend une question plus difficile à comprendre)

6 - L'ordre des questions

L'ordre des questions est important, préférez dans un même questionnaire, introduire les questions dans ce sens :

- Des questions générales aux questions spécifiques
- Des questions plus faciles aux questions plus difficiles


Illustration : questionnaire auprès des usagers d'un SAAD



Exemple questionnaire satisfaction SAAd.pdf
90.9 KB




7 - La longueur du questionnaire

 **Attention** : une longueur excessive diminue la fiabilité de l'information recueillie. **Évaluez** la capacité de concentration des usagers. Par exemple, dans un EHPAD, le temps de passation ne doit pas excéder 20 minutes.

8 - Test du questionnaire

Ce test est impératif; il va permettre :

- **D'améliorer la formulation** des questions
- **D'en vérifier la bonne compréhension**
- **D'ajouter ou de supprimer des questions** si besoin
- **De pré-coder des réponses** (pré-établir les réponses aux questions ouvertes)
- **De vérifier la durée nécessaire** pour répondre au questionnaire


 **Attention** : cette phase ne doit pas être négligée. Aussi dans un foyer de vie, les usagers, membres du conseil de la vie sociale peuvent être les premiers testeurs.

CONTINUE

03b - Complémentarité enquête qualitative et quantitative

Il est parfois nécessaire d'associer deux types d'études différentes. Par exemple :

- Une étude qualitative préalable permet de définir les thèmes et les questions soulevées par le sujet de l'étude et ainsi mieux préparer le questionnaire de l'étude quantitative.
- Une étude qualitative permet d'approfondir les conclusions de l'étude quantitative initiale et de tester des recommandations possibles.

 Aussi, afin de préparer un questionnaire de satisfaction sur la vie sociale, un groupe d'usagers peut être consulté pour réaliser une enquête qualitative sur leurs besoins et attentes en matière d'animation et d'activités (ex : variété des activités, activités en dehors de l'établissement, intervention de personnes extérieures, des espaces de rencontres conviviaux...).

L'enquête de satisfaction pourra alors se construire sur la base des thèmes recueillis en petit groupe (ex : êtes-vous satisfait de la variété de l'animation? , considérez-vous les espaces de rencontre conviviaux? ...)

04 - Analyse

L'analyse permet d'**obtenir des indications précieuses pour définir le programme d'amélioration de l'organisme et fixer les priorités.**

L'analyse de l'enquête doit permettre de déterminer les éléments suivants :

- 1 **Mettre en ordre** les informations recueillies
- 2 **Lister et classer** les idées
- 3 **Hiérarchiser** les idées en fonction de leur fréquence d'apparition



“L'enquête n'est pas terminée tant que vous n'avez pas défini les actions à mettre en place suite aux données que vous avez collectées ! Aujourd'hui encore beaucoup d'établissement se contentent de collecter des données sans jamais effectuer d'actions en retour. ”

CONTINUE

05 - Diffusion et suivi

Cette étape **permet de démontrer aux personnes la prise en compte effective de leurs attentes.**

- Les modalités pratiques de diffusion :
 - **Faire ressortir les points forts** et les points à améliorer
 - **Présenter sous forme graphique**
 - **Différents moyens de communication** : rapport, affichage, journal interne, présentation orale, message électronique...
- **Suivi** : Il est fondamental de **communiquer régulièrement sur les actions mises en œuvre suite à la réalisation d'une enquête de satisfaction.**

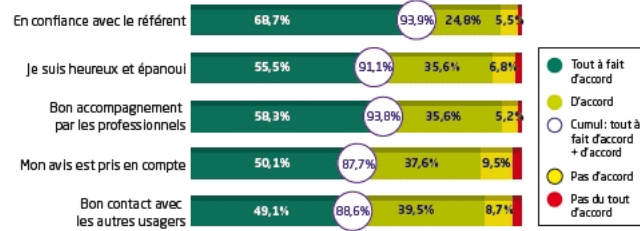


Attention : Ne pas oublier de citer les axes de progrès envisagés, c'est avant tout le but de cet exercice : **PROGRESSER!**

Illustration : exemple de communication d'une enquête de satisfaction

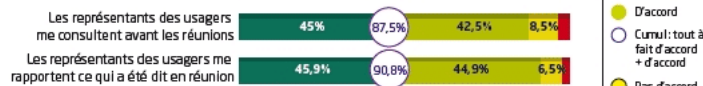
L'accompagnement

Point de vue des usagers



La satisfaction sur le fonctionnement du Conseil de la vie sociale (CVS)

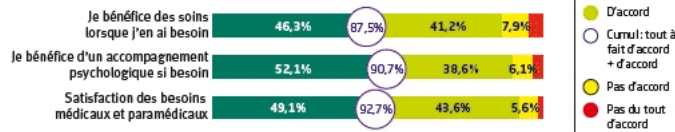
Même si le fonctionnement du CVS est méconnu pour 50% des répondants (familles et usagers), l'instance est pourtant bien connue de tous.



Ces résultats montrent la satisfaction des répondants affirmant connaître le fonctionnement du CVS.

L'accompagnement médical et paramédical

Ces résultats montrent la satisfaction de l'ensemble des répondants, usagers et familles confondus.



Test et résumé



EVALUER VOTRE COMPREHENSION

Q1 - Les enquêtes de satisfaction sont obligatoires ?

- Vrai
- Faux

SUBMIT

Q2 - "Comment trouvez vous la disponibilité des personnels au cours de leur passage le matin" ? S'agit-il d'une question ouverte ?

Oui

Non

SUBMIT

Q3 - Cette question est-elle biaisée ?

<< Nous pensons que les représentants du Conseil de la vie sociale font un excellent travail de communication. Comment évalueriez-vous leur travail ? >>

Oui

Non

SUBMIT

Q4 - Maintenir un certain équilibre dans les échelles de réponses d'un questionnaire permet d'introduire des biais dans les résultats ?

Vrai

Faux

SUBMIT

Q5 - Tester son enquête de satisfaction est une étape à ne pas négliger ?

Vrai

Faux

SUBMIT

L'enquête de satisfaction ... Ce qu'il faut retenir...

1

La recherche de la satisfaction usagers est une nécessité pour s'améliorer ; elle est introduite par la Loi 2002, le référentiel Angélique et les RBPP.

2

La méthodologie de l'enquête est une méthodologie de travail structurée : préparation / réalisation (quanti/quali) / analyse / diffusion et suivi

3

Les règles de formulation des questions font la qualité d'une enquête : neutralité, vocabulaire (pas de termes techniques), mots simples et des phrases courtes, pas de termes vagues (fréquemment, quelquefois...), une seule question à la fois, éviter la négation...

4

Il existe deux types d'enquêtes : qualitative (Objectif : comprendre les besoins) et quantitative (Objectif : mesurer). Elles peuvent être complémentaires.

CONTINUER

Définitions & Principes

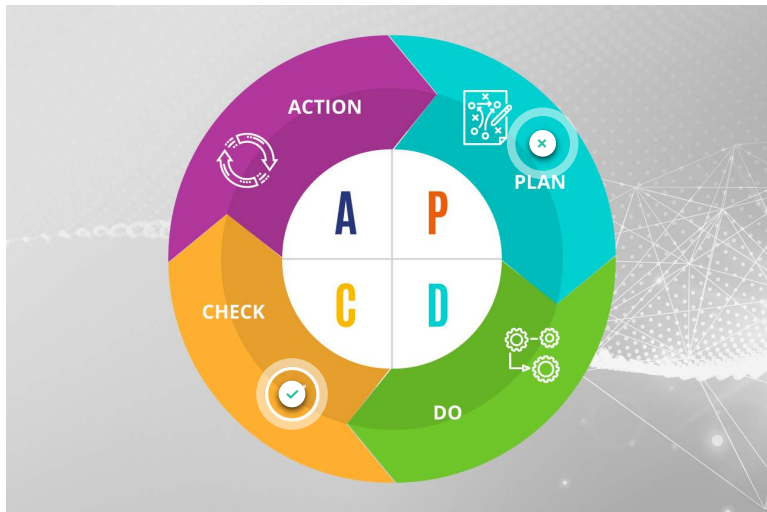


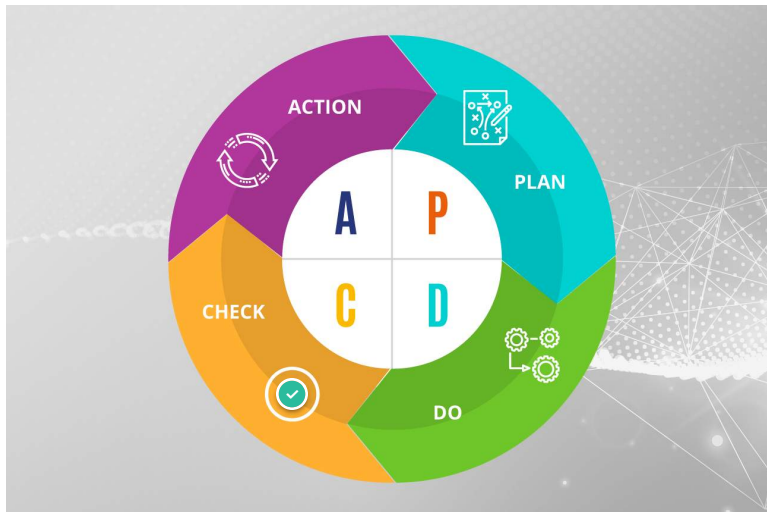
Point d'histoire sur les audits

- 1 Les audits sont créés en 1929 aux Etats-Unis pour certifier l'exactitude et la sincérité des comptes des entreprises.
- 2 Leur usage s'est depuis largement répandu à l'ensemble des organisations : entreprises agroalimentaires, industrielles, banques, établissements de santé et ...médico-sociaux.
- 3 Il persiste une connotation au départ répressive car imaginé comme un outil de mise en avant des fautes plutôt qu'un outil d'amélioration.

 **Pourtant, le vrai sens de l'audit est de s'améliorer !**

Place des audits et évaluations dans le cercle vertueux de la qualité





Le point de départ se situe au niveau du Check



Plan

Les audits ou évaluations ne sont pas utilisés dans cette phase. Pour autant, ils peuvent être la source d'un plan d'actions. Ils se situent alors en amont de la route de Deming (donnée d'entrée dans le "P")

L'audit permet de vérifier que l'on fait ce qui est écrit (écart de conception et de délivrance).

Définitions

L'audit

L'AUDIT	PREUVES D'AUDIT	CRITÈRES D'AUDIT
<p>C'est un examen destiné à évaluer une situation donnée par rapport à des exigences internes (protocoles) ou externes (normes, réglementation). Il doit vérifier la conformité par rapport à ces exigences, mesurer l'efficacité des mesures en place et détecter les pistes d'amélioration éventuelles. C'est une méthode d'évaluation.</p> <p>(Selon la norme ISO 19011) : Un audit qualité est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit qualité sont satisfaits</p> <p>Il existe 3 sortes d'audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'audit interne demandé par le responsable de l'organisation dans le cadre de la démarche d'amélioration continue. Le module d'auto-formation présente cet audit. - L'audit seconde partie demandé par un client dans le cadre des relations avec ses fournisseurs. Le secteur médico-social est peu concerné sauf par exemple les ESAT qui proposent des activités commerciales. - L'audit tierce partie demandé par un organisme indépendant afin d'octroyer une certification (cas des audits de processus dans le secteur sanitaire par exemple - vidéo à visionner ci dessous) 		



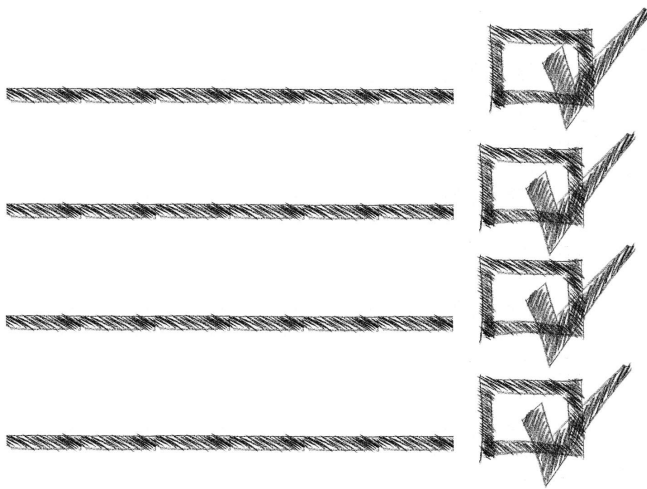
L'AUDIT	PREUVES D'AUDIT	CRITÈRES D'AUDIT
---------	-----------------	------------------

Les **preuves d'audit** sont des **enregistrements**, énoncés de faits ou autres informations **pertinents pour les critères d'audit et vérifiables**. Les preuves d'audit peuvent être qualitatives ou quantitatives.

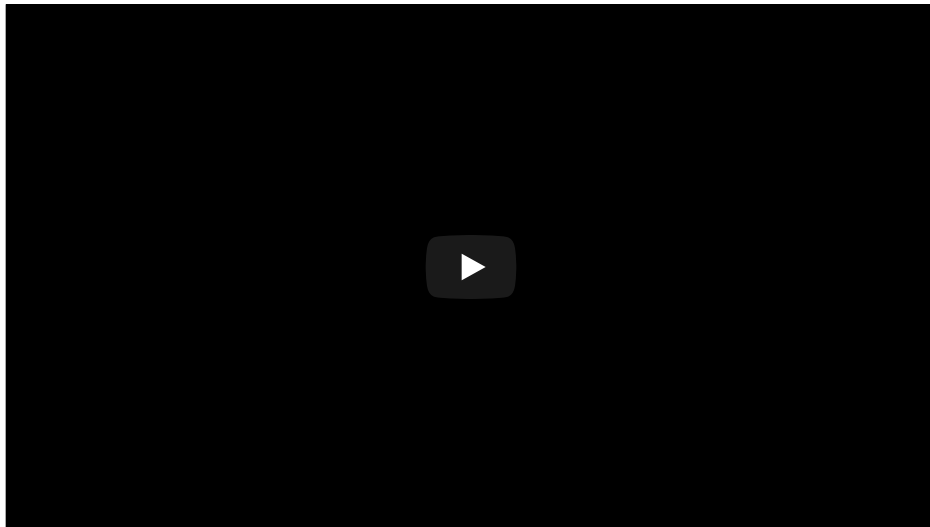


L'AUDIT	PREUVES D'AUDIT	CRITÈRES D'AUDIT
---------	-----------------	------------------

Les **critères d'audits** sont les éléments qui vont être soumis à vérification afin de déterminer si le processus est conforme à **l'ensemble des politiques Qualité, procédures Qualité, instructions Qualité ou toutes exigences** utilisées comme ayant **valeur de référence**.



 YOUTUBE



3 minutes pour comprendre l'audit de processus

L'audit de processus est une nouvelle démarche utilisée lors de la visite de certification par la Haute Autorité de Santé pour évaluer la mise en œuvre ...

REGARDER YOUTUBE >

L'évaluation

L'ÉVALUATION

L'évaluation est l'**appréciation visant à l'amélioration de la pratique** mais n'est pas "binaire" comme l'audit. Elle englobe la mise en œuvre et se base sur un référentiel macroscopique comme l'autoévaluation. Elle n'a pas pour vocation d'évaluer la conformité mais d'avoir une vision plus large, de s'interroger, se questionner au "regard de".



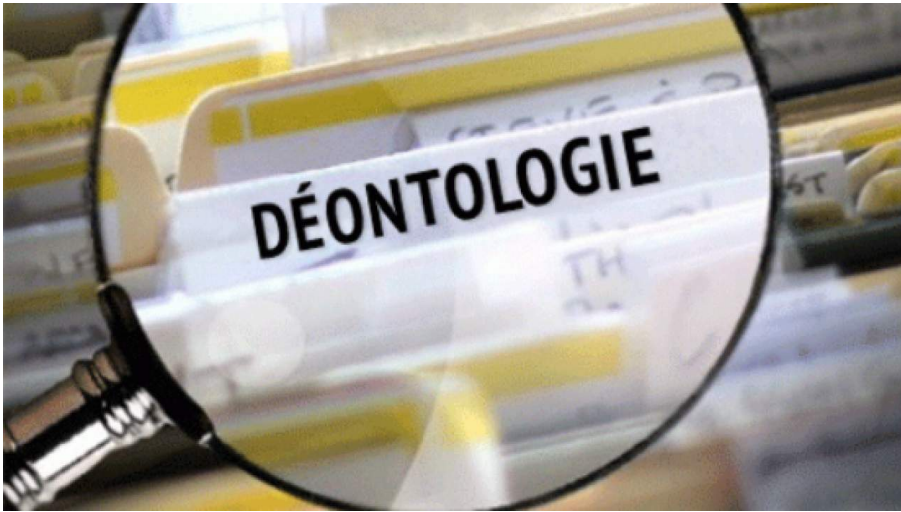
Principes

L'audit / évaluation est fondé sur un certain nombre de principes qui en font un outil efficace et fiable sur lequel la direction peut s'appuyer pour définir ses politiques et les mettre en œuvre. L'audit fournit aussi des informations à partir desquelles l'organisme peut agir pour améliorer ses performances. Le respect de ces principes est indispensable pour que les conclusions d'audit soient pertinentes et suffisantes et pour que des auditeurs travaillant indépendamment les uns des autres parviennent à des conclusions similaires dans des circonstances similaires.

Les personnes doivent adopter les principes d'audit suivants (recommandés par l'ISO 19011).

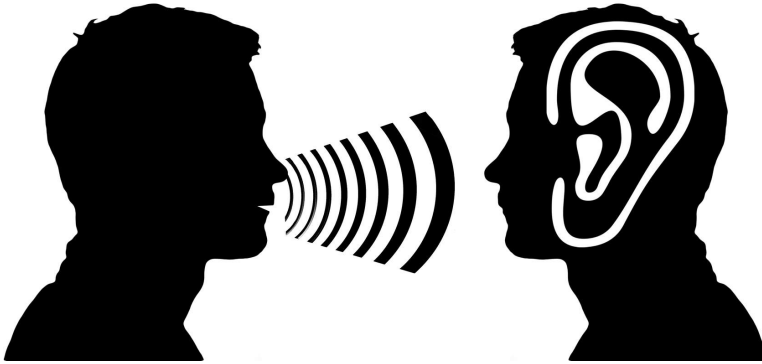
DÉONTOLOGIE	CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	IMPARTIALITÉ	INDÉPENDANCE	FOND
-------------	-------------------------------	--------------	--------------	------

Confiance / Intégrité / Discretion.



DÉONTOLOGIE	CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	IMPARTIALITÉ	INDÉPENDANCE	FOND
-------------	-------------------------------	--------------	--------------	------

Les auditeurs/évaluateurs doivent avoir les **compétences et l'expérience requises**.
Elles exigent une attitude diligente et avisée au cours de l'audit.
Les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordée le commanditaire de l'audit et les autres parties intéressées. Posséder les compétences nécessaires est donc fondamental.



DÉONTOLOGIE	CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	IMPARTIALITÉ	INDÉPENDANCE	FOND
-------------	-------------------------------	--------------	--------------	------

Les divers documents produits par l'auditeur/évaluateur doivent refléter de manière honnête et précise les activités.

Les **constats d'audit, les conclusions d'audit et les rapports d'audit** reflètent de manière honnête et précise les activités . Les obstacles importants rencontrés pendant l'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe d'audit et l'audité sont consignés.



DÉONTOLOGIE	CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	IMPARTIALITÉ	INDÉPENDANCE	FONDÉ
-------------	----------------------------	--------------	--------------	-------

Ils sont totalement indépendants et doivent **agir en toute objectivité**. Les auditeurs sont **indépendants** de l'activité auditée et n'ont ni parti pris ni conflit d'intérêt. Les auditeurs / évaluateurs conservent un état d'esprit objectif tout au long du processus d'audit pour s'assurer que les constats et conclusions sont uniquement fondés sur les preuves d'audit. Par sa transversalité, le chargé de mission qualité remplit cette qualité d'indépendant.



DÉONTOLOGIE	CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	IMPARTIALITÉ	INDÉPENDANCE	FONDÉ
-------------	----------------------------	--------------	--------------	-------

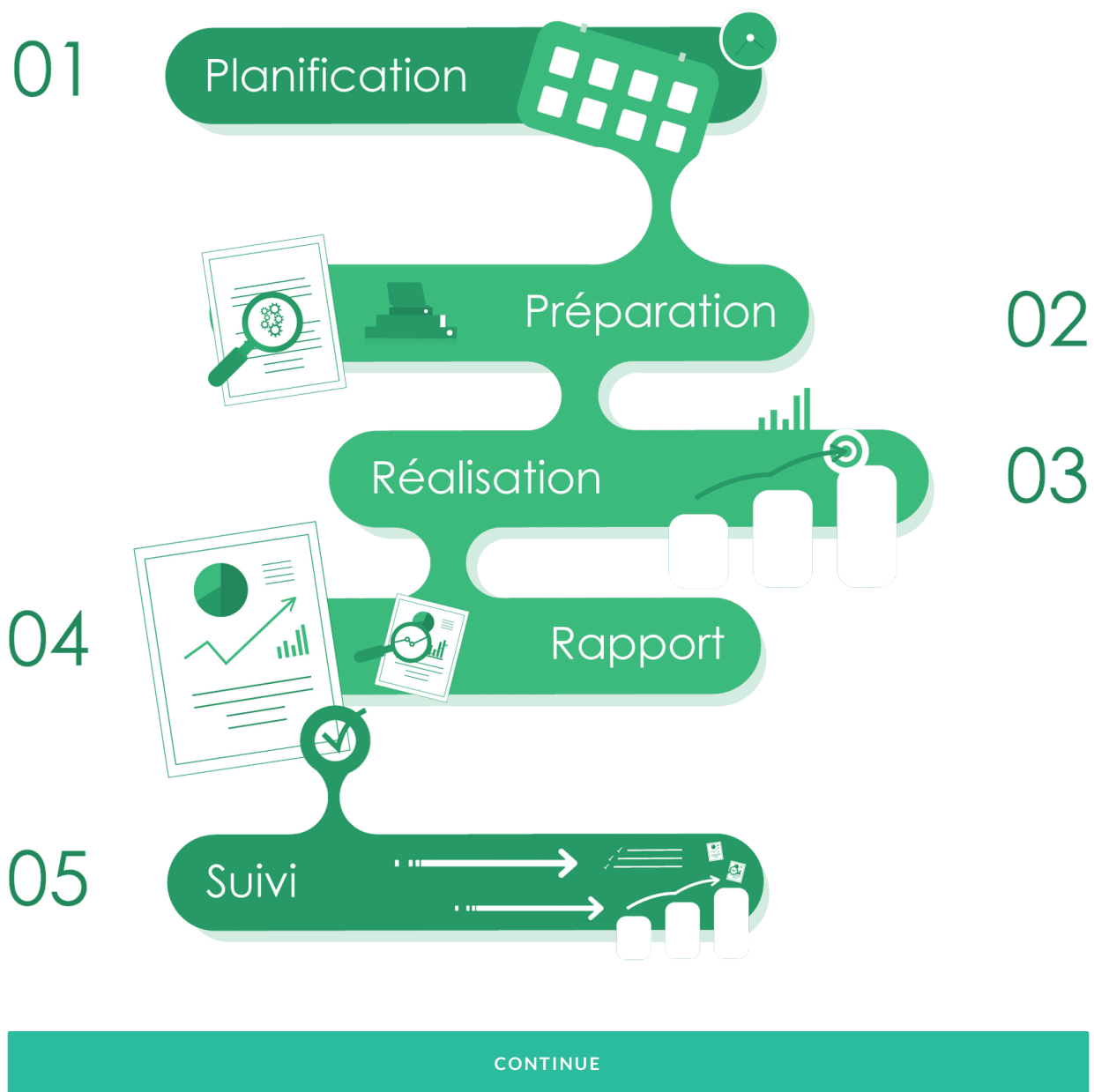
Conclusions d'audit/évaluation **fiables et reproductibles dans un processus d'audit/évaluation systématique**. Les preuves d'audits doivent être **vérifiables**.



Méthodologie



Plan méthodologie



01 - Déclenchement / Planification

Selon la taille, la nature et la complexité de l'organisme, **un programme peut être établi selon un calendrier annuel. La planification et l'ordonnement** du programme d'audit/évaluation sont **réalisés par le chargé de mission qualité et validés par la Direction** (comité de pilotage).

Le choix du thème est défini en fonction de la fréquence de la pratique à évaluer, du risque encouru, des problèmes rencontrés (un dysfonctionnement ou l'analyse annuelle des événements indésirables), du potentiel d'amélioration ou encore de l'existence de références scientifiques, réglementaires ou professionnelles.

Les audits/évaluations programmés peuvent être complétés par des audits/évaluations spécifiques dans les cas suivants :

- Un événement indésirable

- Une **modification pouvant avoir un impact sur l'organisation**
- **Suite à une évaluation** (interne ou externe) **ayant montré des dysfonctionnements** (audit complémentaire)

Aide pratique :

Des exemples de programmes d'audit sont :

- une série complète d'audits internes couvrant un processus ciblé d'un organisme pour l'année en cours (Processus = prévention des risques; Audit = hygiène des mains, Nettoyage des locaux, Plan de maitrise sanitaire....)
- un audit de tierce partie pour la certification et son renouvellement, réalisés par un organisme dans un laps de temps déterminé convenu contractuellement entre l'organisme de certification et le commanditaire. (Processus = prévention des risques; Audit = hygiène en cuisine par un laboratoire agréé)

Illustration : Exemple d'une planification annuelle d'audits

Champ	Lieu	Audités	Equipe RA : resp. audit A : auditeur	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Chutes	SSR	Equipe nuit Mme Z (RA) Mme X (A) Mme Y (A)					X							
2	Contention	LS	Equipe verte Mme E (RA) Mme D (A) Mme F (A)									X			
3	Précautions standards	S I	Equipe bleue Mme T (RA) Mme G (A) Mme V (A)											X	
4															

Illustration : Exemple d'une planification d'un audit hygiène des mains



Planification audit hygiène des mains.pdf
90.9 KB



CONTINUE

02 - Préparation de l'audit



Avant de se lancer dans un audit, la méthodologie impose de la rigueur.

Il faut se poser les bonnes questions avant de commencer : objectifs de l'étude, périmètre de l'audit, critères à évaluer, composition de l'équipe d'auditeurs, collecte, préparation de la grille et du plan d'audit.

Le temps dédié à la préparation ne doit pas être négligé. C'est une clé de la réussite de cette démarche.

Étape 1

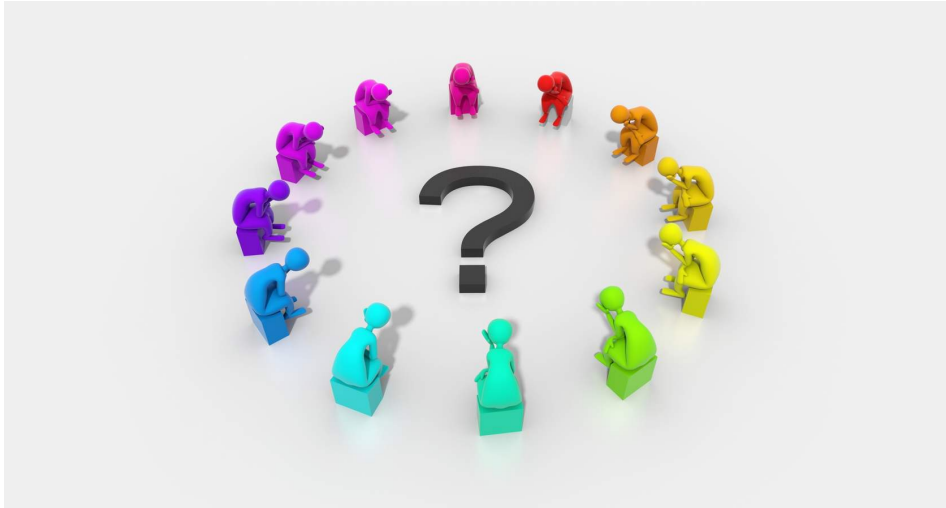
Définir les objectifs



Il s'agit de **déterminer les attendus** :

- **La détermination** du degré de conformité aux critères
- **L'évaluation de l'aptitude** à assurer la conformité aux exigences légales, réglementaires et contractuelles
- **L'identification des domaines** permettant une amélioration

Définir le champ d'application et les critères



- **Le champ** de l'audit est le **domaine sur lequel va porter l'audit**. Il **décrit l'étendue et les limites de l'audit ou de l'évaluation**, par exemple les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus à auditer ou à évaluer ainsi que la période de temps couverte par l'audit ou l'évaluation.
- **Les critères sont utilisés** comme référence **vis-à-vis de laquelle la conformité est déterminée**. Ils correspondent à un nombre limité d'objectifs d'amélioration de la qualité. Leur détermination s'appuie sur l'analyse
 - De la littérature disponible (scientifique, professionnelle, réglementaire), le plus souvent sous la forme de recommandations de bonne pratique
 - Des points critiques de la pratique (existence d'un potentiel d'amélioration de la qualité).

Déterminer la faisabilité



Il s'agit d'évaluer les éléments ci dessous :

- Existence des informations suffisantes et appropriées
- Possibilité d'une coopération adéquate de la part de l'évalué ou des audités.
- Disponibilité des ressources nécessaires et adéquation du temps imparti

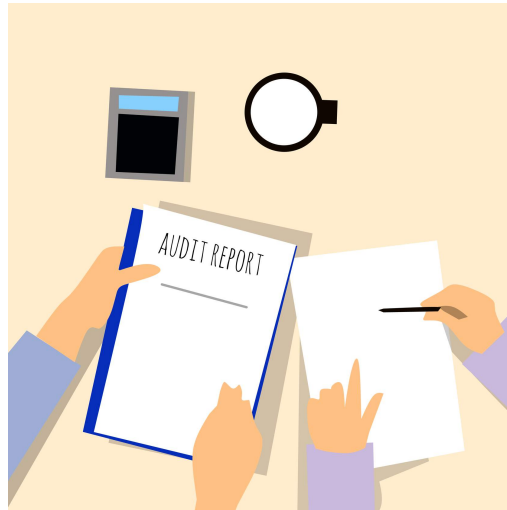
Étape 4

Constituer l'équipe



- **Chargé de mission qualité**
- **Membres de l'équipe si formés** (soignants, agent de maintenance, ...)
- **Experts techniques si nécessaire** (diététicien, psychologue, ...)

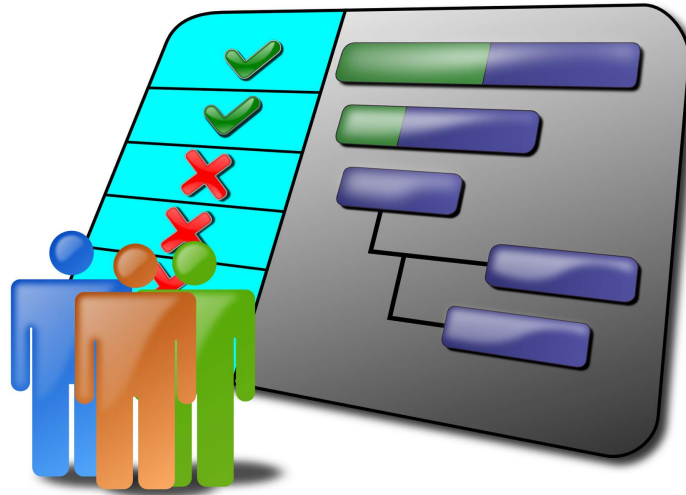
Préparer la grille



La grille permet de vérifier, en répondant à **des questions simples**, la conformité des pratiques professionnelles à un ou plusieurs référentiels.

- Questions fermées : réponse par oui ou par non
- Questions ouvertes (utile pour établir le dialogue) : obligent l'interlocuteur à développer
- Questions alternatives : proposent 2 solutions
- Questions ricochet : reprise d'un mot important
- Questions d'investigation : pour tester la solidité d'un processus face à un imprévu
- Questions de clarification : utile quand vous n'êtes pas certain d'avoir bien compris la réponse

Préparer le plan



- **La cible (nombre, exclusion inclusion de la cible)**
- **Les dates et les lieux** des activités menées sur site
- **L'horaire et la durée** prévus des activités d'audit sur site
- **Les rôles et responsabilités** des membres de l'équipe
- **La mise à disposition des ressources** appropriées
- **Les modalités de recueil**

“ Kit d'outils pour illustrer un audit sur le lavage des mains

A lire ... : Guide pour réaliser son plan d'audit



Guide plan d'audit - Protocole.pdf
493.9 KB



Illustration : Plan d'audit hygiène des mains au foyer, grille d'observation et références



Protocole d'audit hygiène des mains.pdf
79.3 KB



Grille d'audit - observations.pdf
105.3 KB

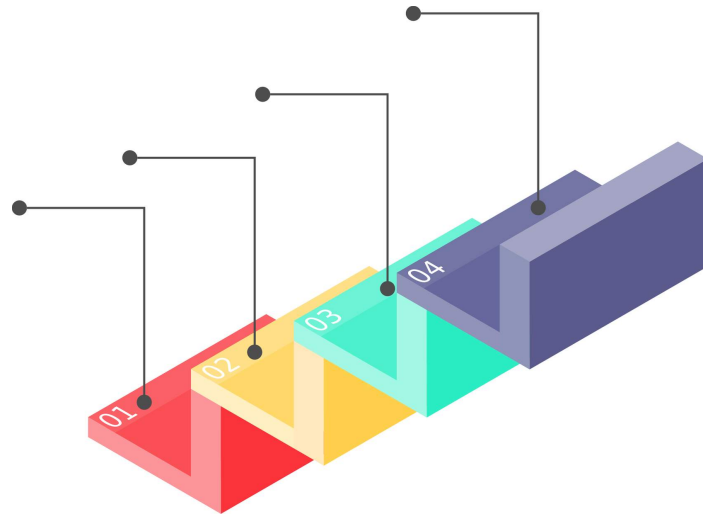


poster protocole Hygiène des mains.pdf
578.3 KB



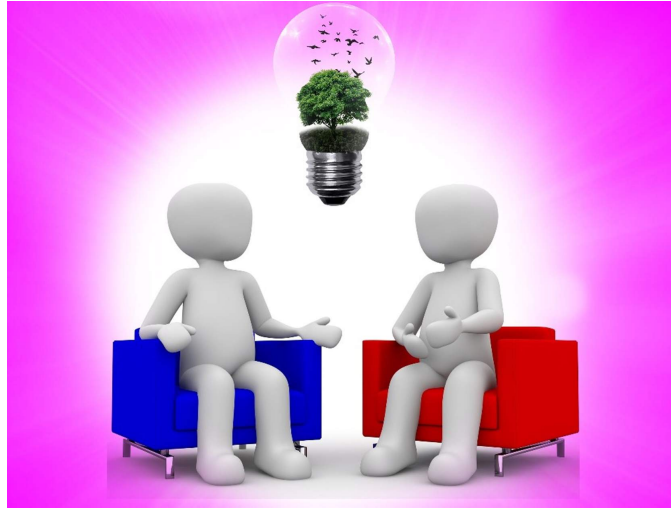
CONTINUE

03 - Réalisation



L'exécution de l'audit se déroule en 4 phases: une réunion d'ouverture, la réalisation de l'audit à proprement parlé, la synthèse et la réunion de clôture.

Réunion d'ouverture



Dans de nombreux cas, par exemple des audits internes dans un petit établissement, la réunion d'ouverture peut se réduire à annoncer qu'un audit est réalisé et à expliquer la nature de cet audit (exemple : accueil d'un usager).

Il convient à minima qu'elle :

- Se déroule avec la direction et les personnes responsables des fonctions ou des processus
- Confirme le plan, l'objectif et le champ
- Présente brièvement la manière dont les activités d'audit seront menées
- Confirme les circuits de communication
- Offre la possibilité à l'audité ou l'évalué de poser des questions

D'autres sujets peuvent être amenés : la confirmation de la disponibilité des ressources et de la logistique nécessaire à l'équipe d'audit; la confirmation des règles de confidentialité; des consignes de sécurité et des procédures d'urgence et de sûreté applicables à l'équipe d'audit...

Conduite (1/2)

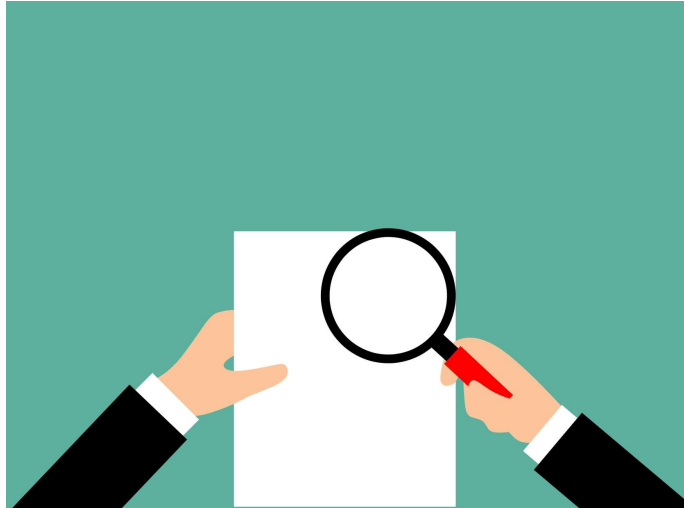


Communication pendant la démarche

Informez la direction sur les points suivants :

- Avancement
- En cas de dysfonctionnement important (risque immédiat)
- Si les objectifs ne sont pas réalisables

Conduite 2/2



Recueil et vérifications des informations

Il existe **trois typologies** de recueil :

1. La revue de documents
2. L'observation
3. L'entretien

La revue documentaire

- Le document est-il connu ?
- Est-il disponible ?
- Est-il à jour ?
- Qui pilote, comment ?
- Les responsabilités sont-elles clairement définies ?
- Le processus est-il décrit ?
- Les enregistrements sont-ils prévus ?

L'observation

L'observation ne doit pas être clandestine et ponctuelle. Elle suit un processus ou un circuit, sonde les dossiers et demande à l'audité de réaliser une action.

Exemple : donner un médicament, se laver les mains, ...

L'entretien

L'entretien repose sur un questionnaire dont l'objectif est de passer de la forme affirmative à la forme interrogative (des critères aux questions).

"Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que vous voulez entendre, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre, et ce que vous comprenez... il y a plusieurs possibilités de ne pas s'entendre !"

- **Au début** de l'entretien, il faut se présenter, s'adapter à son interlocuteur, observer.
- **Pendant l'entretien**, l'auditeur devra être accueillant, disponible, attentif et souriant.
"Mettre vos états d'âme et vos préjugés de côté !"

Pendant l'entretien, formuler correctement les questions est un point important (compréhensibles par l'audité, aidant l'audité à s'exprimer, n'influençant pas l'audité, pas posées trop rapidement ou trop longues).

Les types de questions déjà vus plus haut (questions fermées, questions ouvertes, questions alternatives, "ricochet", questions d'investigation, questions de clarification) pourront être utilisées.

Pour les réponses apportées, l'auditeur / évaluateur doit s'assurer qu'il a bien compris la réponse, laisser l'interlocuteur s'exprimer et prendre des notes sans casser le rythme.

- **A la fin de l'entretien :**
 - Présenter la suite de la démarche
 - Résumer les résultats de l'entretien
 - S'assurer de l'état d'esprit de l'audité
 - Vérifier que l'audité n'a rien à ajouter
 - Remercier la personne interrogée.

Étape 4

Réunion de synthèse (auditeurs, évaluateurs)



- Analyser les observations
- Identifier les non-conformités par des preuves objectives et documentées de façon claire et précise.
- Élaborer des actions correctives et le pré-plan d'actions

Réunion de clôture



Il convient de tenir une réunion de clôture, présidée par le responsable de l'équipe d'audit, pour présenter les constats et les conclusions d'audit, de sorte que l'audité les comprenne et les accepte et convenir, si nécessaire, de la date de présentation d'un plan d'actions correctives et préventives par l'audité.

Il convient que l'audité participe à la réunion de clôture. Le commanditaire de l'audit et d'autres parties invitées peuvent également y participer. Si nécessaire, il convient que le responsable de l'équipe d'audit informe l'audité de toutes situations rencontrées pendant l'audit, susceptibles d'altérer la confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit.

Dans de nombreux cas, par exemple les audits internes dans un petit établissement / service, la réunion de clôture peut se résumer à la présentation des constats et des conclusions d'audit.

A retenir :

- Remercier les participants
- Présenter les constats faits et retenus
- Donner l'impression générale ressentie
- Traiter toute opinion divergente
- Situer la date de diffusion du rapport
- Prendre en compte les commentaires éventuels
- Finaliser le pré-rapport et valider le rapport final

A vous de jouer : lors d'un audit faisant appel à la technique de l'entretien (au jeu de question-réponse).... quelles sont les questions complémentaires des auditeurs quand les réponses de l'évalué ne sont pas suffisamment claires ?



Il convient de passer des opinions à des faits...

Associer les réponses des audités (à gauche) avec les questions complémentaires que devront poser les auditeurs (à droite)...

Beaucoup, un peu

Combien ?

Souvent, parfois

Quand ?

En général

Et les cas particuliers ?

En principe

Et en réalité ?

En théorie

Et en pratique ?

SUBMIT

04 - Rapport

Il convient que le responsable de l'équipe d'audit, souvent le chargé de mission qualité, soit responsable de la préparation et du contenu du rapport d'audit. Il est recommandé que le rapport d'audit fournisse un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit.

Le rapport d'audit doit refléter fidèlement l'esprit et le contenu de l'audit. Il doit contenir l'objectif et le champ d'application de l'audit, les détails du plan de l'audit, l'identification des documents qui ont servi de référence à l'audit, les observations de non-conformité, l'appréciation de l'équipe d'audit du degré de conformité de l'audit, l'aptitude du système à atteindre les objectifs qualité définis, la date de diffusion du rapport d'audit.

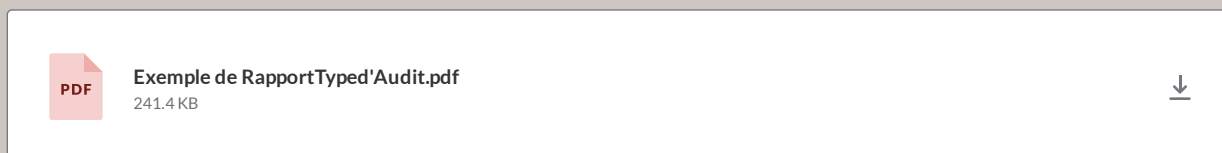
Le rapport permet de :

1

Décrire la méthode utilisée

- 2 Mettre en avant les points forts
- 3 Recenser les points à améliorer
- 4 Élaborer un plan d'actions

Illustration : exemple de rapport d'audit



05 - Suivi

Les conclusions de l'audit/évaluation peuvent mentionner la nécessité d'actions correctives, préventives ou d'amélioration. Ces actions sont généralement décidées et réalisées par le service audité dans des délais convenus. Il convient que le service audité **informe de l'état d'avancement de ces actions**.

Il convient également de vérifier **l'achèvement et l'efficacité des actions correctives**. Cette vérification peut être incluse dans un audit ultérieur.

Le rôle de chacun dans la mise en place des mesures correctives doit bien être identifié. Les audits de suivi seront réalisés dans un délai défini par le demandeur avec les responsables de l'entité audité. Un rapport de suivi pourra être réalisé. Les objectifs du programme d'audit peuvent spécifier que le suivi soit réalisé par les membres de l'équipe d'audit dont l'expertise apporte une valeur ajoutée.

Test et résumé

EVALUER VOTRE COMPREHENSION

Q1 - Les critères d'audit ne sont pas indispensables pour réaliser un audit ?

- Vrai
- Faux

SUBMIT

Q2 - La mise en place d'un audit/évaluation peut découler d'un évènement indésirable ?

- Vrai
- Faux

SUBMIT

Q3 - L'équipe qui mène l'audit/évaluation doit être formée à la méthodologie ?

- Vrai

Faux

SUBMIT

Q4 - La qualité de l'information recueillie doit répondre à des critères spécifiques, lesquels ?

- A l'interprétation
- A la pertinence
- A la fiabilité
- Au caractère suffisant

SUBMIT

Q5 - Quelles sont les conditions de réussite d'un audit / évaluation ?

- S'assurer que les auditeurs/évaluateurs ne sont pas soumis à des influences qui pourraient affecter leur objectivité.
- Respecter l'indépendance et la probité des auditeurs/évaluateurs .
- Laisser l'auditeur/évaluateur découvrir les documents nécessaires juste au moment de la réalisation de l'audit

SUBMIT

L'audit / l'évaluation ... ce qu'il faut retenir...

1

L'audit permet de vérifier que l'on fait ce qui est écrit : écart de conception (qualité attendue et qualité voulue) et de délivrance (qualité voulue et qualité délivrée).

2

Un audit qualité est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit. Il a pour but d'évaluer une situation donnée par rapport à des exigences internes (protocoles) ou externes (normes, réglementation), mesurer l'efficacité des mesures en place et détecter les pistes d'amélioration éventuelles

3

L'évaluation est l'appréciation visant à l'amélioration de la pratique, elle est non "binaire". Elle se base sur un référentiel. Elle n'a pas vocation à évaluer la conformité mais d'avoir une vision plus large, de s'interroger.

4

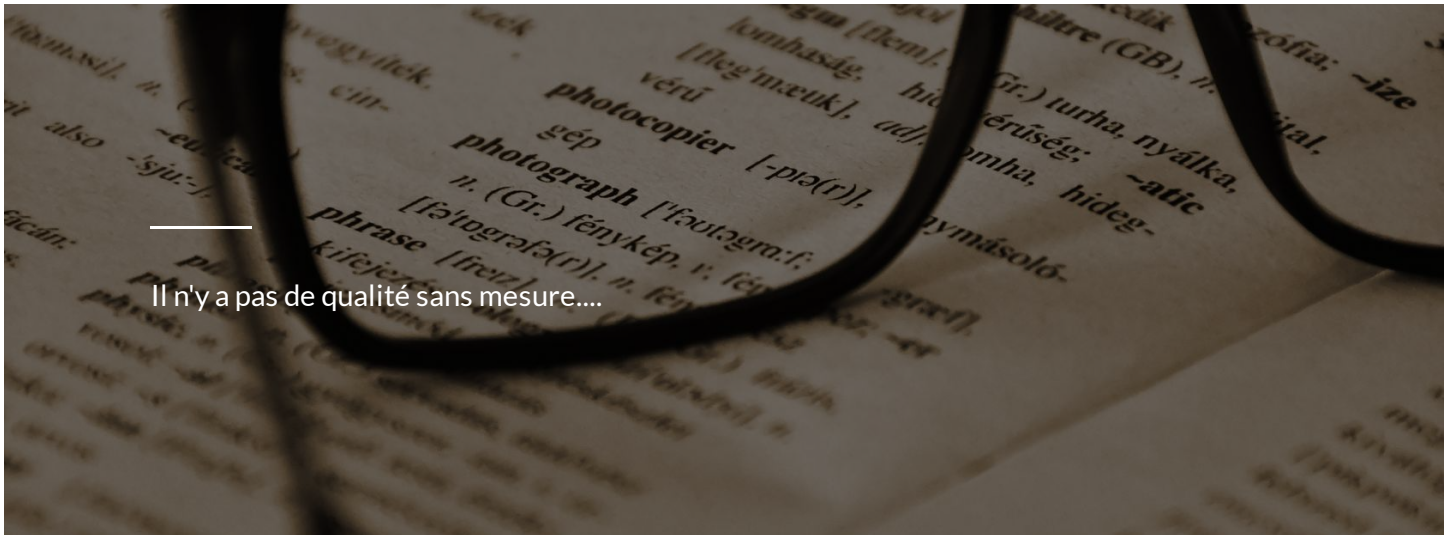
La méthodologie Audit/Évaluation est une méthodologie structurée : déclenchement/planification, préparation, réalisation, rapport, et suivi.

5

Les qualités des auditeurs/de l'audit sont importantes : déontologie, conscience professionnelle, impartialité, indépendance.

CONTINUER

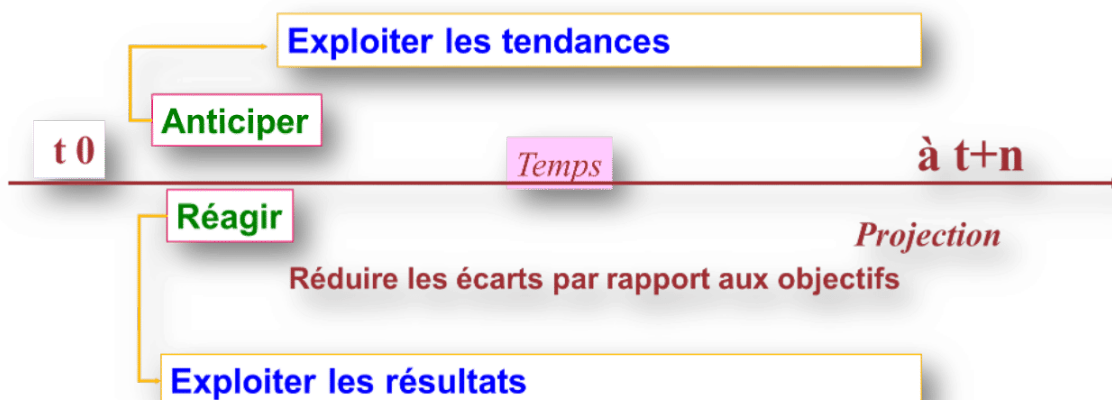
Définitions & principes



Il n'y a pas de qualité sans mesure....

Pourquoi a-t-on besoin des indicateurs ?

- 1 Mesurer les objectifs qualité en cohérence avec la politique qualité de l'établissement
- 2 Piloter les processus, les activités, les tâches et progresser à chaque niveau
- 3 Pouvoir anticiper en exploitant les tendances
- 4 Pouvoir réagir en exploitant les résultats

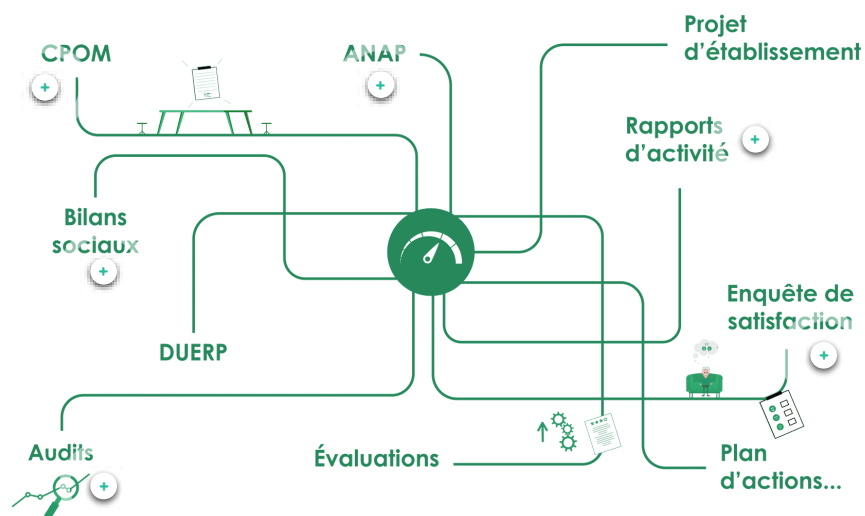


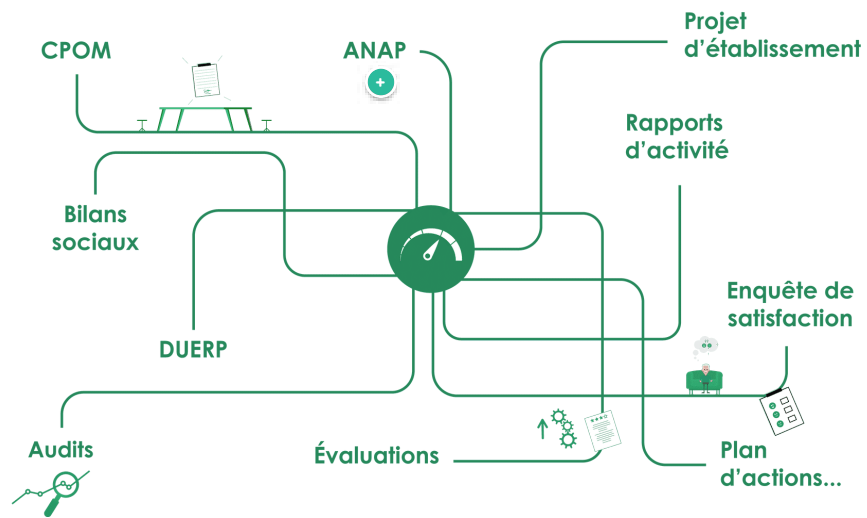
Qui a besoin d'indicateurs ?

- 1 Les **autorités de tarification** (taux d'occupation...)
- 2 Les **directeurs d'établissements** (taux d'absentéisme, d'occupation des places...)
- 3 Les **usagers et les familles** (taux de satisfaction)
- 4 Les **professionnels** (pour suivre les **indicateurs sociaux** : taux d'absentéisme...)

Les indicateurs dans le secteur médico-social

Plusieurs documents relatent d'indicateurs dans un établissement ou service. La cartographie ci dessous reprend les principaux :

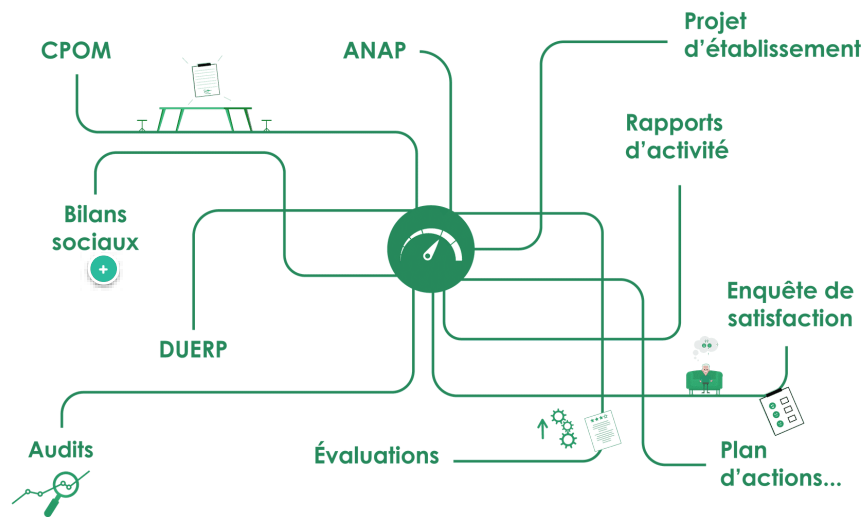




ANAP

Les indicateurs de la performance des structures médico-sociales.

- taux de personnes en dérogation ou hors autorisation,
- score moyen dépendance GMP (dernier GMP validé et dernier GMP connu),
- taux d'ETP vacants,
- taux d'occupation des places habilitées par des personnes bénéficiaires de l'aide sociale,
- ...

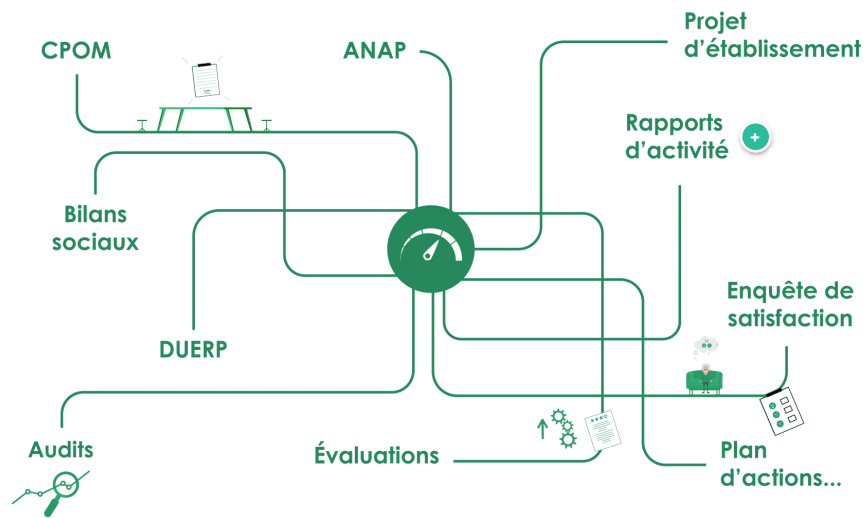


Bilan sociaux

Parfois annexé au rapport d'activité annuel, le bilan social reflète, par des indicateurs, de la politique de ressources humaines menée au sein de l'établissement/service.

On peut citer :

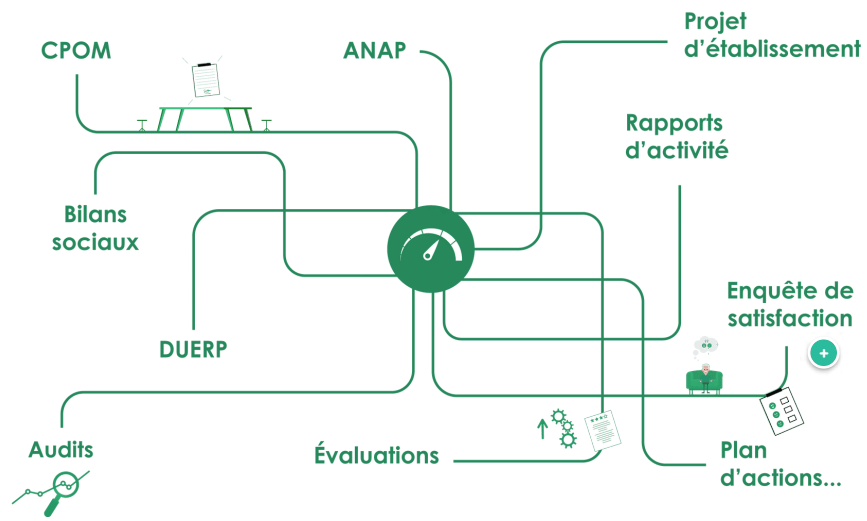
- Effectifs en ETP
- Masse salariale
- Taux de turn over
- Taux d'absentéisme
- Nb de promotions professionnelles
- Nb d'accident du travail
- Nb de thématiques traitées sur l'égalité professionnelle
- taux de satisfaction à l'enquête climat social
- ...



Rapport d'activité

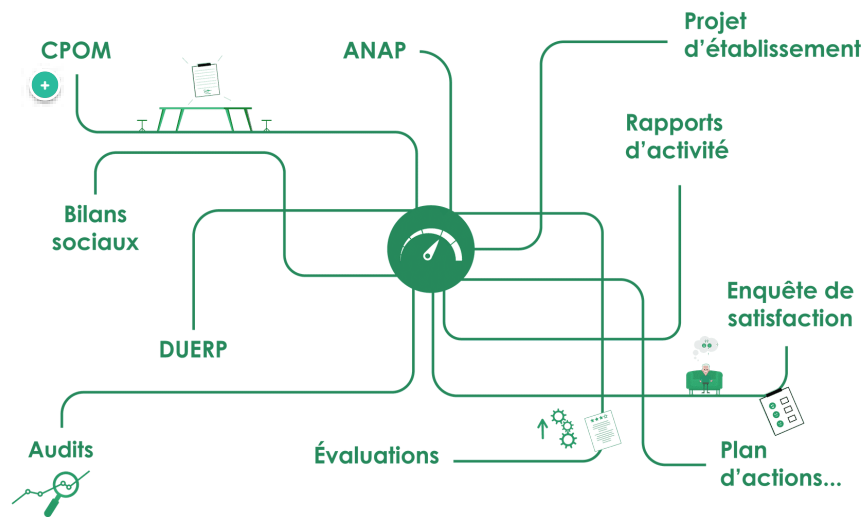
Ces documents reprennent les indicateurs d'activité, de qualité des prestations (processus) et de résultat, sur une rétrospective annuelle :

- Taux d'occupation,
- Taux de formation
- Nb de personnes venant du domicile,
- Nb de convention de partenariats signés
- ...



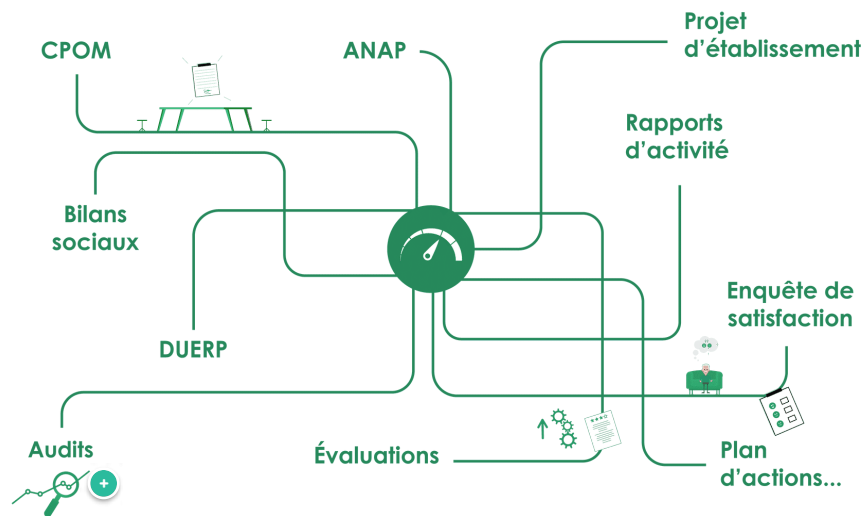
Enquête de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction donnent des scores de satisfaction des usagers.



CPOM



Les indicateurs du CPOM (Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) sont des indicateurs de résultats, d'activité ou de processus liés aux objectifs définis entre les autorités de tarification et l'établissement ou le service.





Audits

Démarche d'évaluation qui révèle des indicateurs de processus liés à la conformité de la pratique, du sujet évalué. Il pourra devenir indicateur de résultat et faire l'objet d'un suivi continu pour comparer et observer une évolution.

A lire : l'histoire des indicateurs de l'ANAP

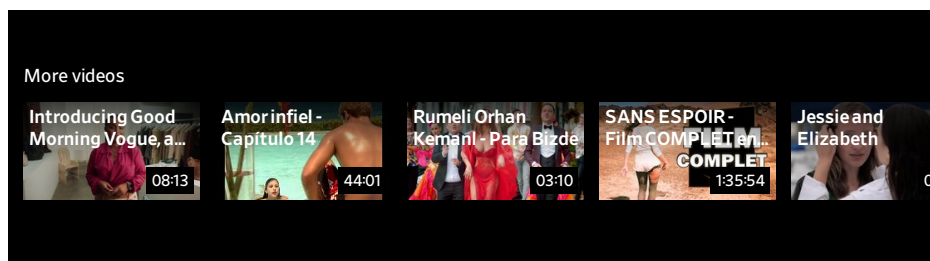

Généralisation du tableau de bord de la performance dans le secteur médico.pdf
 147.7 KB
 


plaquette_tdbms2019.pdf
 3.2 MB
 

A visionner : l'histoire des indicateurs de suivi de la qualité de l'accompagnement proposés par l'ANESM/HAS

d DAILYMOTION

Sorry...
 Please update your browser or try a different one
[Report ID:1f475tlmk28vt65qn6l](#)



La DGCS lance un groupe de travail sur des indicateurs opposables en EHPAD - Sabine Fourcade, DGCS

Intervention de Sabine Fourcade lors du point presse de la DGCS le 2 mai 2011 à Paris: La DGCS lance un groupe de travail sur des indicateurs opposables en EHPAD En savoir plus sur www.agevillagepro.com

REGARDER DAILYMOTION >

Selon l'avis du Conseil scientifique de l'ANESM du 12 mars 2015 sur les indicateurs de suivi de la qualité de l'accompagnement : « L'indicateur [de suivi de la qualité de l'accompagnement] peut permettre de repérer, à partir de constats simples et compte tenu du contexte, si les objectifs de qualité de l'accompagnement sont bien présents et maîtrisés dans l'établissement ou le service. (...)»

Ces indicateurs sont proposés dans le cadre du suivi des objectifs d'accompagnement interrogés dans l'évaluation interne. Certaines recommandations proposent des indicateurs et leurs modalités de calcul. Des exemples vous sont donnés dans le document ci dessous.



Indicateurs ANESM.pdf
240,9 KB



Définitions

De très nombreuses significations ont été données au terme indicateur. Le Grand Robert fournit ainsi, parmi d'autres, les définitions et exemples suivants : « [...] Instrument servant à fournir des indications quantitatives (sur un phénomène, un processus) à l'utilisateur. [...] Indicateur de niveau. Indicateur de pression, d'altitude. Indicateur de vitesse. [...] Dispositif capable de donner des indications. Indicateur de changement de direction. [...] Variables dont certaines valeurs sont significatives (d'un état, d'un phénomène économique). [...] Indicateur d'alerte. [...] Indicateur de tendance. [...] Par extension Indicateur de santé ».

Indicateur

Un indicateur est une **mesure quantifiée numérique**, reconnu comme pertinent, **qui sert à observer** (mesurer) une situation réelle **en vue de porter**, ultérieurement, **un jugement de valeur** (décider) **par rapport à une situation souhaitée** qui doit tendre vers un certain pourcentage (0%, 100%...) ou valeur.

UN INDICATEUR SUPPOSE L'EXISTENCE D'UNE QUESTION, QU'IL CONTRIBUE A ÉCLAIRER

Les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. Un indicateur donne une indication, c'est-à-dire une **information incomplète, mais utile, sur un phénomène, un**

dysfonctionnement, une situation. Une statistique, un indice simple ou complexe ne constituent pas automatiquement des indicateurs. Ils ne le deviennent que s'ils fournissent à la personne qui en dispose une information significative par rapport à ses préoccupations. Ce n'est pas seulement le résultat qui est important, c'est ce que l'on en fait.



Caractéristiques des indicateurs

Un **indicateur** possède plusieurs caractéristiques. Il **doit être** :

- **Pertinent** (Réaliste)
- **Simple** (Facile à mesurer, à comprendre, à communiquer, à obtenir. Le personnel doit pouvoir se l'approprier)
- **Utile** (À la planification, au suivi des actions. Il doit mesurer un paramètre sur lequel on peut agir et doit permettre de déclencher des actions correctives / préventives)
- **Significatif** (La mesure porte sur un nombre suffisant de cas)
- **Reproductible**
- **Quantitatif** (Fixer les limites à priori avec des seuils qui permettent réagir rapidement)
- **Mesurable et précis**

Les types d'indicateurs

Il existe **trois typologies** d'indicateurs

1. Indicateurs d'activité / de structure

- Ils **mesurent les moyens et les ressources** (humaines, matérielles, financières et l'organisation) utilisés par un établissement pour offrir la prestation d'accompagnements répondants aux objectifs fixés (ANAP, bilans sociaux...).

2. Indicateurs de processus

- Ils **renseignent principalement sur les pratiques professionnelles** appliquées lors de ces différentes étapes et tâches ainsi que sur les modalités de fonctionnement et de coordination des secteurs d'activité concernés (Audits)

3. Indicateurs de résultats

- Ils **mesurent l'atteinte de l'objectif** que l'on s'est fixé et permettent la mesure directe, à l'issue d'un processus d'accompagnement, des bénéfices ou des risques générés pour l'utilisateur en termes d'efficacité, de satisfaction, de sécurité et d'efficience (Enquête de satisfaction, évaluation interne, auto-

Il existe deux modes d'expression des indicateurs



expression en valeur relative



expression en valeur absolue

1

Résultats exprimés en valeur relative (taux ou ratio)

Par exemple : taux d'usagers porteurs d'une escarre, taux d'usagers ayant un projet d'insertion. L'élaboration de l'indicateur (rapport) nécessite une réflexion sur la définition du numérateur et le choix du dénominateur approprié.

2

Résultats exprimés en valeur absolue (nombre)

Par exemple, les mesures de délai ou de durée : durée moyenne de séjour, délai de temps de jeûne...

Principes à retenir

1

Suivre la méthode de construction pas à pas en respectant les étapes successives.

2

Retenir un nombre limité d'indicateurs (5 à 10 maximum).

3

Retenir des indicateurs explicites, simples à comprendre et faciles à suivre.

4

Afficher les indicateurs pour les rendre accessibles aux acteurs concernés.

5

Être réaliste : les objectifs chiffrés doivent être compatibles avec l'historique de l'activité.

Méthodologie

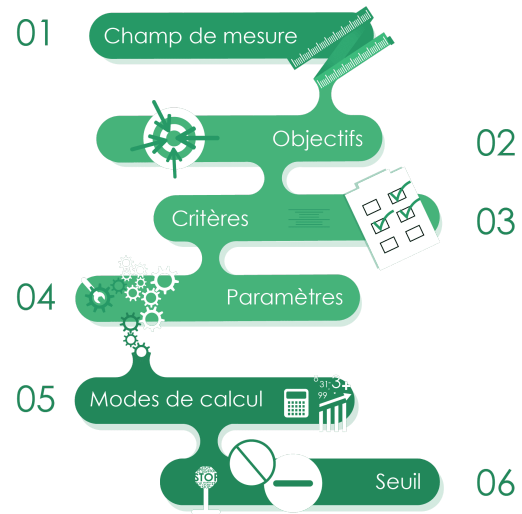


Plan méthodologie



CONTINUE

1 - Élaboration



La méthode de construction se déroule en 6 étapes.

Étape 1

Définition du champ

Il est identifié en fonction de problèmes reconnus prioritaires. Il s'agit souvent d'un processus donné, également d'une fonction, d'un secteur, que l'on veut soit développer, soit améliorer, au vu de dysfonctionnements antérieurs (par exemple, l'accueil de l'utilisateur).

Afin de définir le champ, il faut se poser la question suivante :

- Quel domaine a-t-on choisi d'améliorer ? (Processus, activité, une thématique spécifique ...)
 - Exemple : La sécurité incendie

Détermination de l'objectif

C'est-à-dire ce que l'on cherche à faire en engageant des actions.

L'outil qualité : grille S.M.A.R.T est utile dans cet exercice.

- Spécifié (Est-il bien défini ?)
- Mesurable (Y a-t-il un indicateur associé ?)
- Acceptable (D'un point de vue légal, moral)
- Réaliste, situé dans le...
- Temps

L'objectif doit être SMART. Plus un objectif est précis, plus il est facile de trouver la façon de l'atteindre et de vérifier qu'il est atteint.

- Constat : Tout personnel ne bénéficie pas d'une formation incendie
 - Exemple : Objectif non **SMART** : nous devons former tout le monde à la sécurité incendie
 - Exemple : Objectif **SMART** : Dans l'année, 100% des agents en CDI seront formés à la sécurité incendie.

Identification des critères

Le **critère** est un élément **identifié comme un point critique** et rattaché à un objectif. Il doit être **mesurable** par un indicateur.

Il s'agit de déterminer les variables critiques qui entraînent le plus de risques de ne pas atteindre l'objectif (ne pas hésiter à décomposer le processus).

Il s'agit d'une phase délicate, qui consiste à mettre en exergue les critères essentiels dont les évolutions auront le plus d'impact sur les buts fixés.

Par exemple :

- *La formation incendie du personnel*

Choix des paramètres

Ces paramètres représentent le numérateur et le dénominateur de l'indicateur. Il est important de prendre en considération cette étape, afin de s'assurer du recueil possible des données sur le terrain.

Par exemple :

- Paramètre 1 : Nombre de personnel ayant suivi une formation dans l'année
- Paramètre 2 : Nombre total de personnel

Modes de calcul

$$\frac{\text{Nombre de personnels ayant suivi une formation dans l'année}}{\text{Nombre total de personnels.}} = \text{Le taux annuel d'agents formés à la lutte contre l'incendie.}$$

Le mode de calcul revient à **combinaison des paramètres**. On obtient le plus souvent un taux (le taux est le résultat d'une fraction dont le numérateur est compris dans le dénominateur) parfois un ratio.

Intitulé: *Le taux annuel d'agents formés à la lutte contre l'incendie*

Afin d'obtenir le taux annuel d'agents formés à la lutte contre l'incendie, il faut combiner les paramètres : Paramètres 1 / Paramètre 2.

Seuil d'inacceptabilité

Définir un standard chiffré optimal, mais surtout un seuil de réactivité, généralement d'une valeur inférieure au standard, en deçà de laquelle des actions correctives devront nécessairement être menées dans des délais courts.

Il faut définir des seuils d'inacceptabilité (Seuils critiques, limite d'acceptation...) et **viser ce que l'on peut faire de manière réaliste et pas ce que l'on souhaite faire** dans l'idéal.

Par exemple :

- Taux annuel d'agents en CDI formés à la lutte contre l'incendie > 90 %

CONTINUE

2 - Collecte

L'importance de l'organisation de la collecte :

La fiabilité et la pertinence des renseignements fournis par l'Indicateur dépend de la qualité de la collecte. (Qui ?, Quand ?, Comment ?, Où ?, À quelle fréquence de recueil ?...)



Bien définir un responsable, des acteurs, une fréquence, une représentation, le niveau de communication

Les facteurs de la réussite :

1

La personne qui recueille les données est celle qui a la maîtrise du processus concerné

2

Avoir l'aval de la hiérarchie pour la collecte

3

Obtenir le consensus des fonctions impliquées

4

Informé et sensibiliser le personnel

5

Définir correctement le champ de mesure (est-il rattaché à une action d'amélioration, à un axe stratégique (projet d'établissement) ou à un autre domaine.

Illustration : Modalités de collecte



TableauBordIndicateursQualite.pdf
125,2 KB



CONTINUE

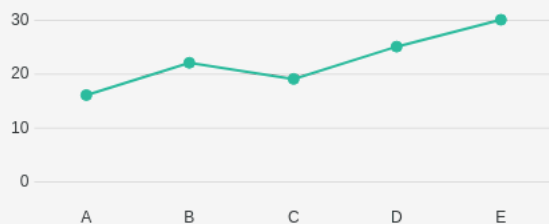
3 - Exploitation

Le traitement et l'analyse

Le traitement des indicateurs va permettre d'établir des commentaires sur :

- Tendence des évolutions
- Points à améliorer
- Points forts
- Explication d'un écart

Exemple : évolution du taux de travailleurs handicapés à temps partiel au sein de l'ESAT.



A. 2015 | 16
B. 2016 | 22
C. 2017 | 19
D. 2018 | 25

Cet indicateur vise à mesurer la proportion d'adultes handicapés travaillant à temps partiel au sein de l'ensemble des travailleurs de la structure. Il permet d'apprécier la capacité d'adaptation de la structure aux besoins des travailleurs handicapés.

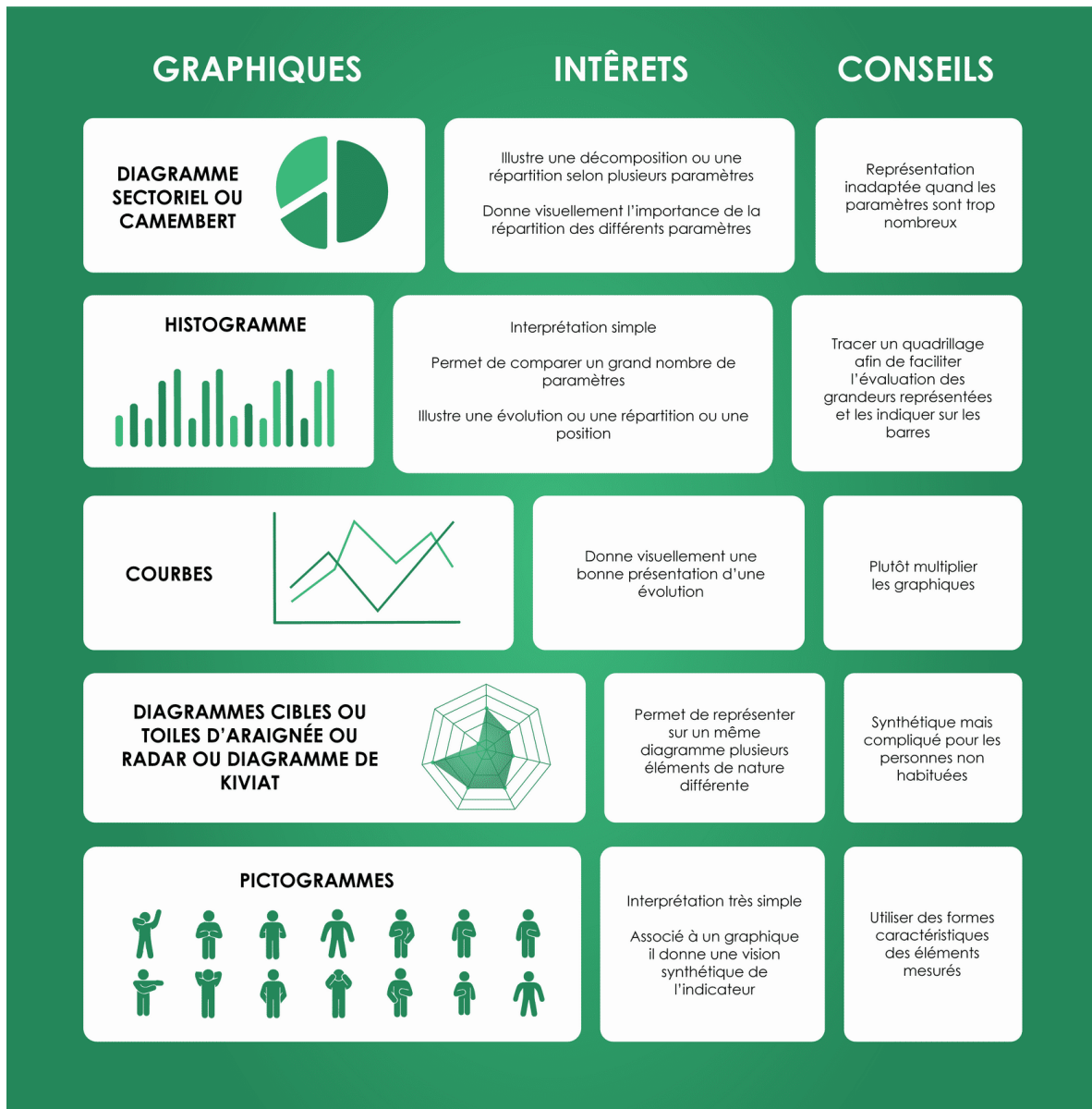
On repère sur les 5 dernières années une tendance qui se confirme et un taux qui progresse chaque année. Corrélé avec l'âge, il met en lumière « la fatigabilité » des travailleurs handicapés. Le seuil fixé à 25% est atteint en 2018 et dépassé en 2019. L'ESAT doit s'interroger sur cette évolution et sur l'introduction des nouveaux ateliers en 2018 qui peuvent être également corrélés avec une fatigabilité.

La communication

La clarté de la présentation des résultats des mesures est déterminante pour l'utilité et la pérennité de la démarche. Des graphiques montrant l'évolution des mesures en fonction du temps, avec des réactualisations fréquentes, permettent à l'équipe en charge d'un domaine de disposer d'éléments de suivi clairs et simples.

Le choix du mode de présentation doit être adapté à l'audience visée.

La clarté des résultats dépend en grande partie de la clarté des objectifs préalablement déterminés et de l'engagement des acteurs à rendre compte de la réalité de la situation observée.



Les types de représentations ...Lisible au premier coup d'œil, esthétique, agréable, les tendances...

Le pilotage

Le tableau de bord permet :

- D'offrir une vision globale, une synthèse possible.
 - Prise de connaissance de plusieurs indicateurs
 - Choix des indicateurs et fixer les valeurs critiques
- De se situer par rapport à des objectifs pour décider

- Visualisation des écarts de la performance
- De piloter l'établissement et/ou ses entités
 - Fonction, direction, département, service, activités, équipes
 - Exploitation collective des résultats

Illustration : Exemple de tableau de bord



Tableau de bord indicateurs.pdf
128.6 KB



Test et résumé

EVALUER VOTRE COMPREHENSION

Q1 - Un indicateur suppose l'existence d'une question qu'il contribue à éclairer ?

- Vrai
- Faux

SUBMIT

Q2 - 95% projets personnalisés doivent être formalisés. Cet objectif est-il SMART ?

- Oui
- Non

SUBMIT

Q3 - Quelle représentation graphique choisiriez vous pour communiquer sur l'évolution annuelle de la satisfaction des usagers ?

- Courbe

Diagramme ou camembert

Radar

SUBMIT

Q4 - Les résultats observés doivent être restitués de façon claire ?

Vrai

Faux

SUBMIT

Q5 - Quelle est l'utilité d'un tableau de bord des indicateurs ?

Visibilité

Pilotage

Classement

SUBMIT

1

Les indicateurs servent à mesurer les progrès, piloter, anticiper par les tendances, réagir par les résultats.

2

Il existe plusieurs types d'indicateurs : activité/structure (moyens/ressources), processus (pratiques professionnelles), résultats (atteinte d'objectif)

3

Un bon indicateur c'est un indicateur pertinent, simple, utile, significatif, reproductible, quantitatif, mesurable et précis (valeur relative par rapport à une référence ou absolue).

4

La méthodologie de construction d'un indicateur est une méthodologie structurée : Élaboration, collecte, exploitation (traitement, analyse, communication avec représentations graphiques, pilotage avec tableaux de bord).

5

Pour élaborer un bon indicateur, il faut définir : le champ (domaine à améliorer), l'objectif (SMART), les critères à mesurer (points critiques), les paramètres à mesurer/recueillir, les modes de calcul, le seuil d'inacceptabilité.

CONTINUER

Le rôle du charge de mission qualité dans les outils de mesure



Étape 1

PÉDAGOGUE



1. Former aux techniques d'enquête, une équipe d'auditeurs à la méthodologie de l'audit ou un groupe à la construction d'un indicateur.
2. Assurer la communication de l'ensemble des démarches (à chaque étape)

ANIMATEUR



1. Animer la réunion d'ouverture, de fermeture d'audit
2. Animer l'exécution d'un audit
3. Animer le suivi des actions correctives
4. Animer les groupes de travail (indicateurs et enquêtes)

OUTILLEUR



1. Construire les grilles, les indicateurs, les questionnaires d'enquêtes
2. Préparer le plan d'audit, un tableau de bord
3. Rédiger le rapport d'audit

Étape 4

FÉDÉRATEUR



1. Constituer l'équipe
2. Être le lien entre tous les intervenants

Étape 5

COORDONNATEUR



1. Piloter et suivre le programme d'audit
2. Assurer et éventuellement coordonner la phase de recueil (enquêtes, audits, indicateurs)

Publications et documents à lire



“ Nous espérons que ce module vous aura permis de mieux comprendre les outils de mesure. Vous trouverez ci dessous des ressources utiles sur lesquelles s'appuie cette formation.

A bientôt”

- L'équipe de formateurs MQS

Documents à lire pour aller plus loin



web_guide_evaluation_suite_Chapitre 4.pdf
1.5 MB



plaquette_tdbms2019.pdf
3.2 MB



HAS HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ



Audit clinique : bases méthodologiques de l'EPP

Autorité publique indépendante à caractère scientifique, la Haute Autorité de santé (HAS) vise à développer la qualité dans le champ sanitaire, social et médico-social, au bénéfice des personnes.

EN SAVOIR PLUS HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ >

Quizz final

Nous vous proposons une évaluation finale.

Il peut s'agir de questions multi-réponses (coche carrée) ou à choix multiples (coche ronde = 1 choix). Il peut s'agir également d'appariements ou de compléter un blanc (par un mot ou groupe de mots).

Le module en présentiel permettra de revenir sur des notions que vous n'avez pas totalement comprises. Pensez à les noter pour en parler avec le formateur.

Question

01/10

Les enquêtes de satisfaction sont réalisées uniquement en face à face ?



Vrai

Faux

Question

02/10

Les questions ouvertes se présentent sous des formes très variées, notamment : à choix multiple, à menu déroulant, cases à cocher et à classement...?



-
- Vrai
 - Faux

Question

03/10

En tant que chargé de mission qualité, qu'amélioreriez vous dans cette communication des résultats de l'enquête de satisfaction, destinée aux usagers du SAAD ?

ENQUETE DE SATISFACTION janvier 2018

Résultats :

15 % des usagers questionnés ont répondu

	Chiffres réels	%
Questionnaires envoyés	180	100
Questionnaires répondus	27	15

Répartition des réponses en %, sur 100% des usagers qui ont répondu :

Quel est votre degré de satisfaction sur les aspects suivants :				
1- De manière générale êtes-vous satisfait du travail réalisé chez vous ?	0	3%	27%	70%
2- Le personnel se montre t-il ponctuel ?	3%	0	19%	78%
3- Le personnel se montre t-il aimable et souriant ?	0	0	15%	85%
4- Les intervenantes qui viennent chez vous sont-elles de confiance ?	0	0	22%	78%
5- Si plusieurs intervenantes viennent à votre domicile, dirigez-vous qu'il y a une bonne coordination entre elles ?	0	10%	16%	74%
6- Etes-vous satisfait de la continuité du service en cas de congés ou maladie de votre intervenant habituel ?	0	0	28%	72%
7- Y a-t-il une bonne transmission des messages entre vous, le service et les intervenantes à domicile ?	3%	0	23%	74%
8- Le service s'adapte t'il en fonction de l'évolution de vos besoins ?	0	0	23%	77%
9- Avez-vous le sentiment d'un bon suivi de votre plan d'aide ?	0	0	25%	75%
10- Etes-vous satisfait(e) des réponses qui vous sont faites lors de vos appels téléphonique ou lors des visites à domicile ?	0	0	19%	81%
11- Recommanderiez-vous notre SAAD à vos proches ?	0	0	22%	78%
	0.5%	1.3%	21.7%	76.5%

96.2% des usagers sont satisfaits ou très satisfaits.
On remarque que les points de vigilance se situent au niveau de la ponctualité et de la coordination/ communication.

- La lisibilité des résultats
- Le titre
- La formulation des questions

Question

04/10

L'audit permet de vérifier que l'on fait ce qui est écrit ?



-
- Vrai
 - Faux

Question

05/10

Quels sont les principes fondamentaux de l'audit à respecter par les auditeurs ?



- La déontologie
- La conscience professionnelle
- L'impartialité
- La patience

Question

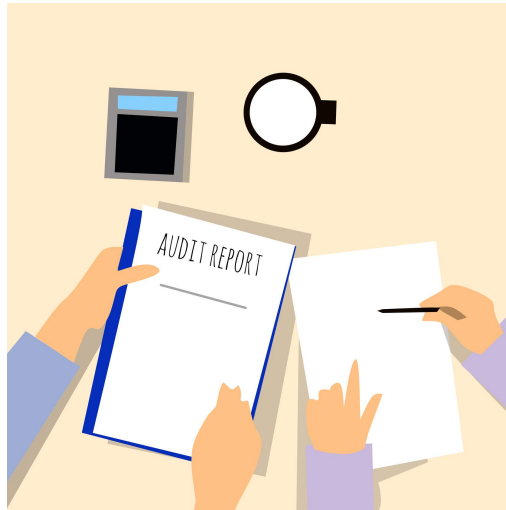
06/10

La réalisation de l'audit se déroule en 4 phases ?



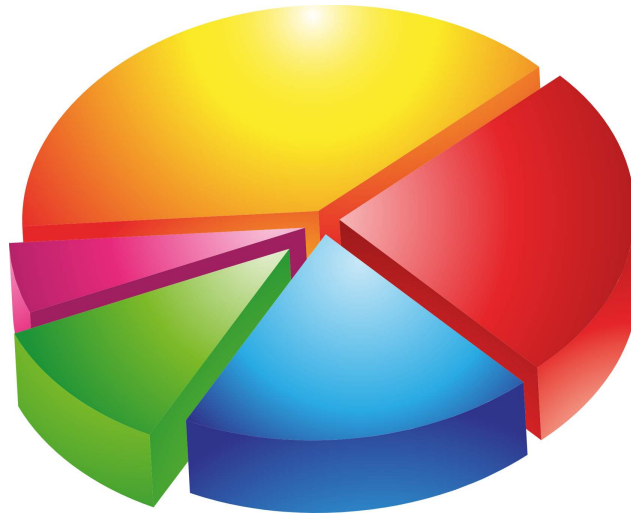
-
- Vrai
 - Faux

Parmi les solutions ci dessous, que contient le rapport d'audit ?



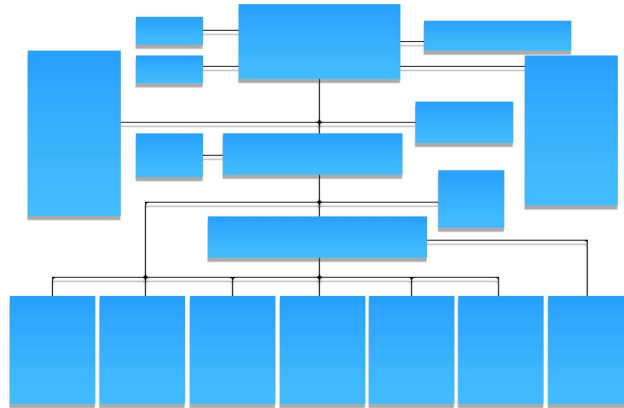
-
- Constatations d'audit
 - Opinions de l'auditeur
 - Conclusions d'audit
 - Bonnes pratiques identifiées

Laquelle n'est pas une caractéristique d'un bon indicateur ?



-
- Pertinent** (Réaliste)
 - Simple** (Facile à mesurer, à comprendre, à communiquer, à obtenir)
 - Significatif** (La mesure porte sur un nombre suffisants de cas)
 - Ambiguë** (difficile à comprendre et à utiliser par les parties intéressées)

Remettre dans l'ordre les étapes d'élaboration d'un indicateur



≡ Etape 6	Définition du champ de mesure
≡ Etape 1	Détermination de l'objectif
≡ Etape 2	Identification des critères
≡ Etape 5	Choix des paramètres
≡ Etape 3	Établissement des modalités de calcul
≡ Etape 4	Identification de seuil d'inacceptabilité

Question

10/10

Le CMQ est-il compétent pour construire une grille d'audit ?



Oui

Non

Autopositionnement avant le module



“Afin de vous préparer à cette formation, nous vous invitons à compléter le quiz d'auto-positionnement ci-dessous. Cet exercice nous permettra de mieux connaître votre contexte et vos attentes.

Nous vous remercions de bien vouloir le compléter au plus tard pour **le 8 janvier 2021**. Vous pouvez accéder au formulaire en cliquant sur le bouton "**ALLER AU FORMULAIRE**"

- L'équipe MQS

AUTOPOSITIONNEMENT

[ALLER AU FORMULAI...](#)