

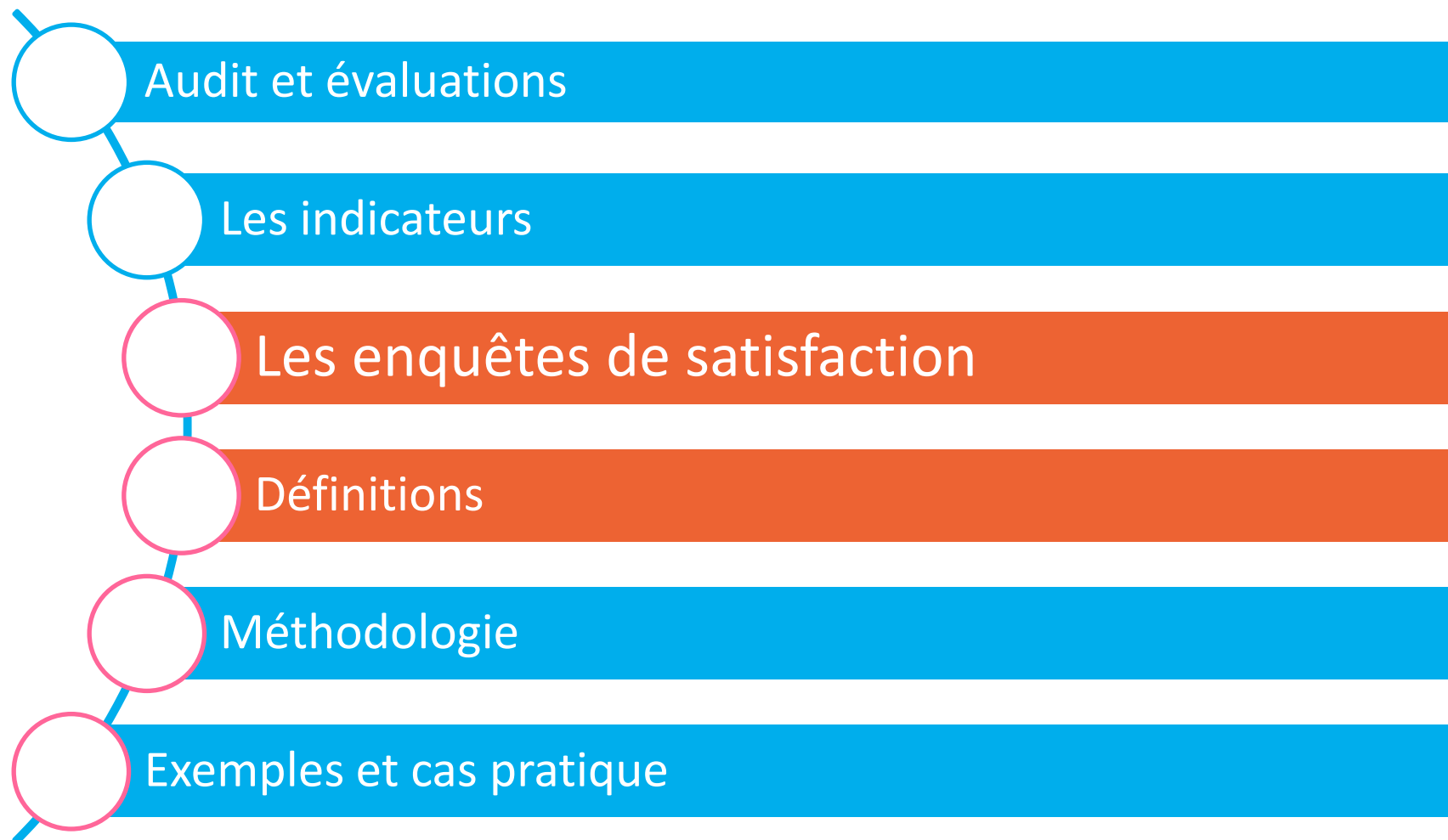


# Les outils de mesure au service de la démarche qualité

Date de la réunion

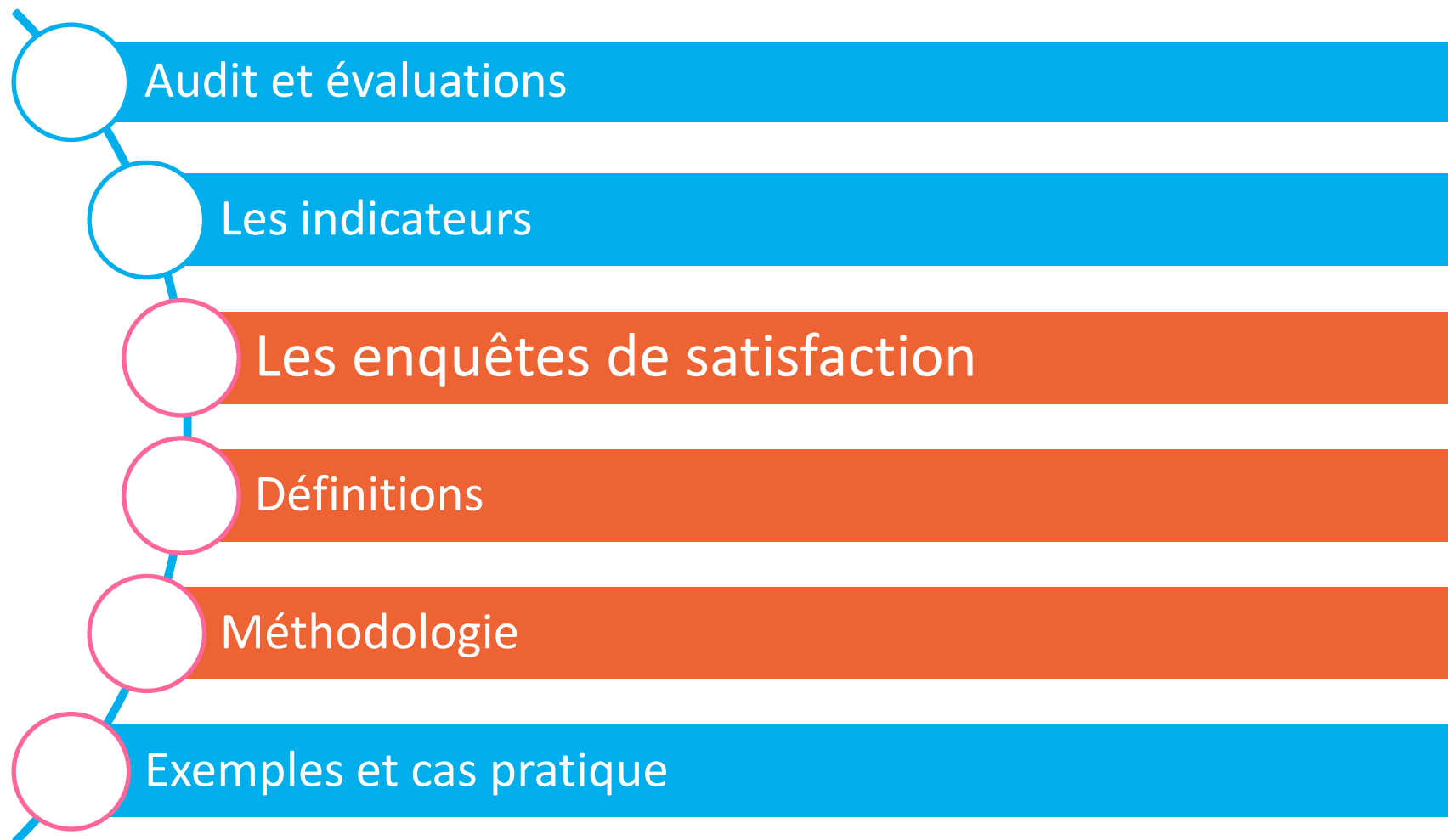




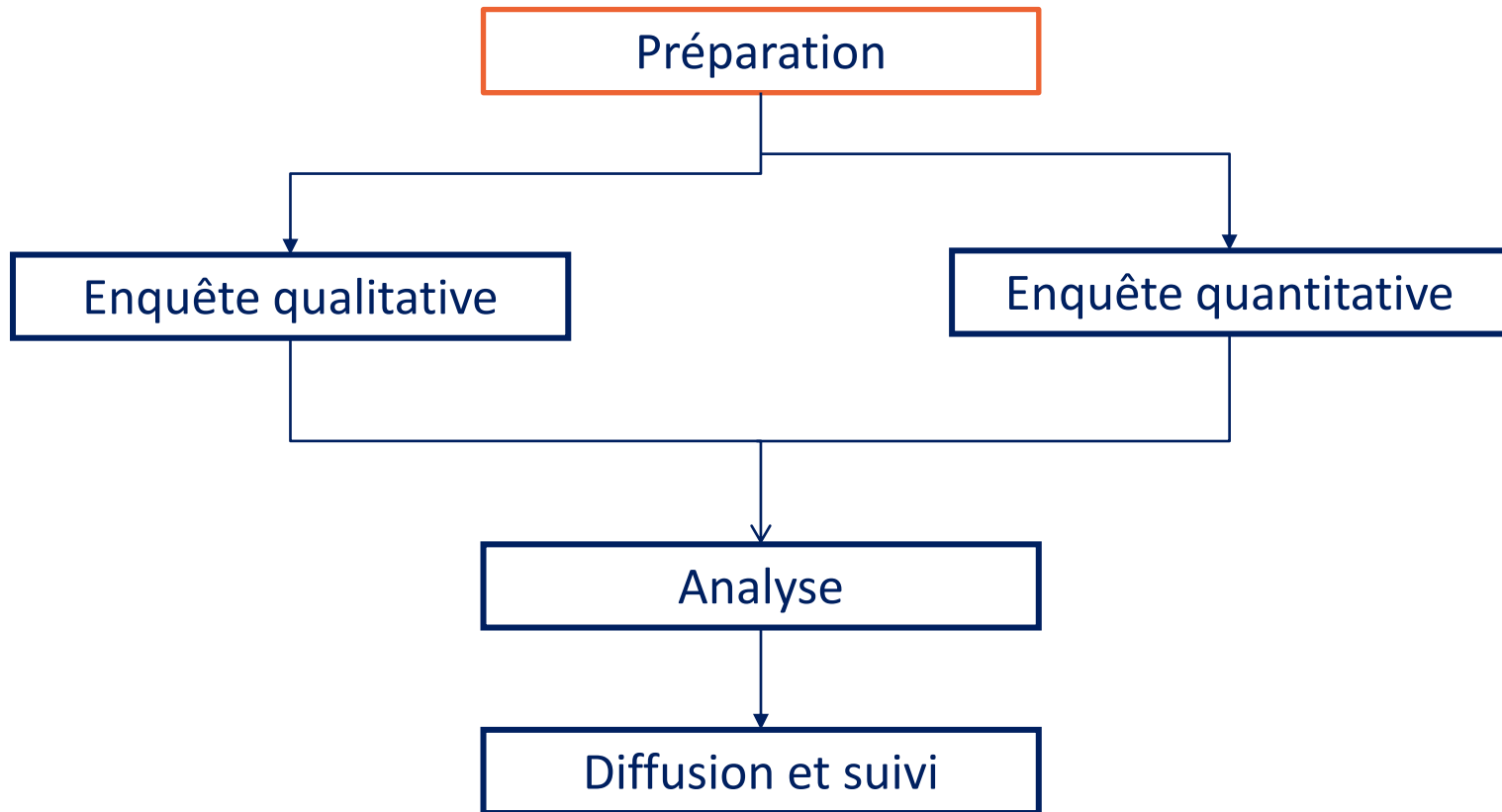


- Définitions

- ✓ Satisfaction / Insatisfaction : c'est l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes.
- ✓ Enquête de satisfaction : c'est une catégorie d'étude permettant de recueillir auprès des clients, **de manière rigoureuse et structurée**, leurs attentes et leur niveau de satisfaction.
- ✓ Indicateur de satisfaction : indicateur de **mesure** de la qualité perçue par le client en fonction de ses attentes

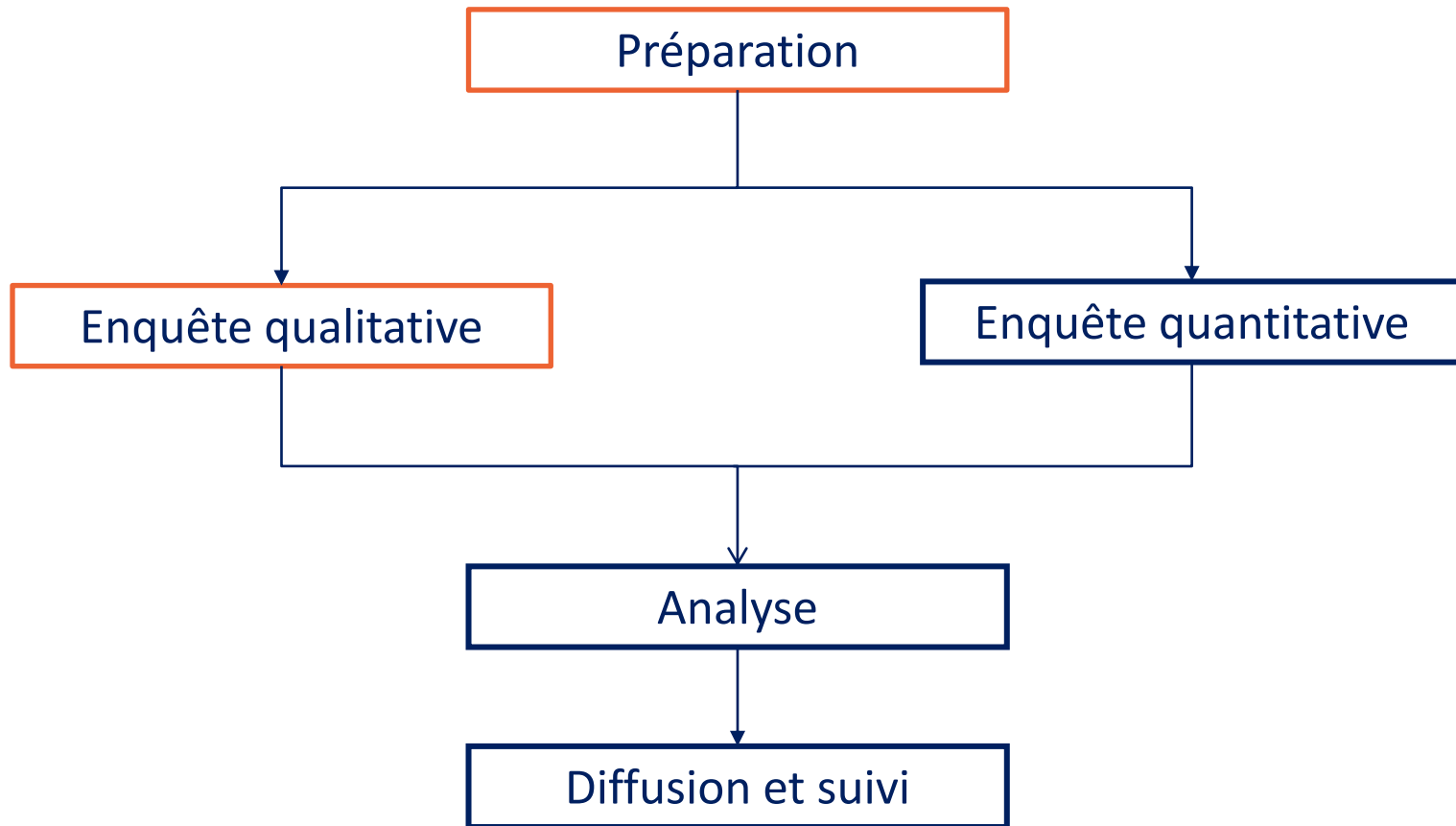


- Méthodologie / Elaboration



- **Méthodologie / Elaboration / 1.Préparation**
  - ✓ Définir les objectifs (opérationnels, suivi, diagnostic, ...)
  - ✓ Constituer une équipe projet
  - ✓ Rassembler l'information existante
  - ✓ Déterminer les délais de réalisation (planification)
  - ✓ Définir le champ (objet, cible, type de contact)

- Méthodologie / Elaboration





- Méthodologie / Elaboration / 2.Enquête qualitative

- ✓ Objectifs

- identifier les **attentes des clients**
    - hiérarchiser ces attentes
    - recueillir la base nécessaire à la construction du questionnaire (sur le fond et sur la forme)



- ✓ Techniques de recueil

- l'entretien individuel (guide d'entretien)
    - la réunion de groupe (guide d'animation)

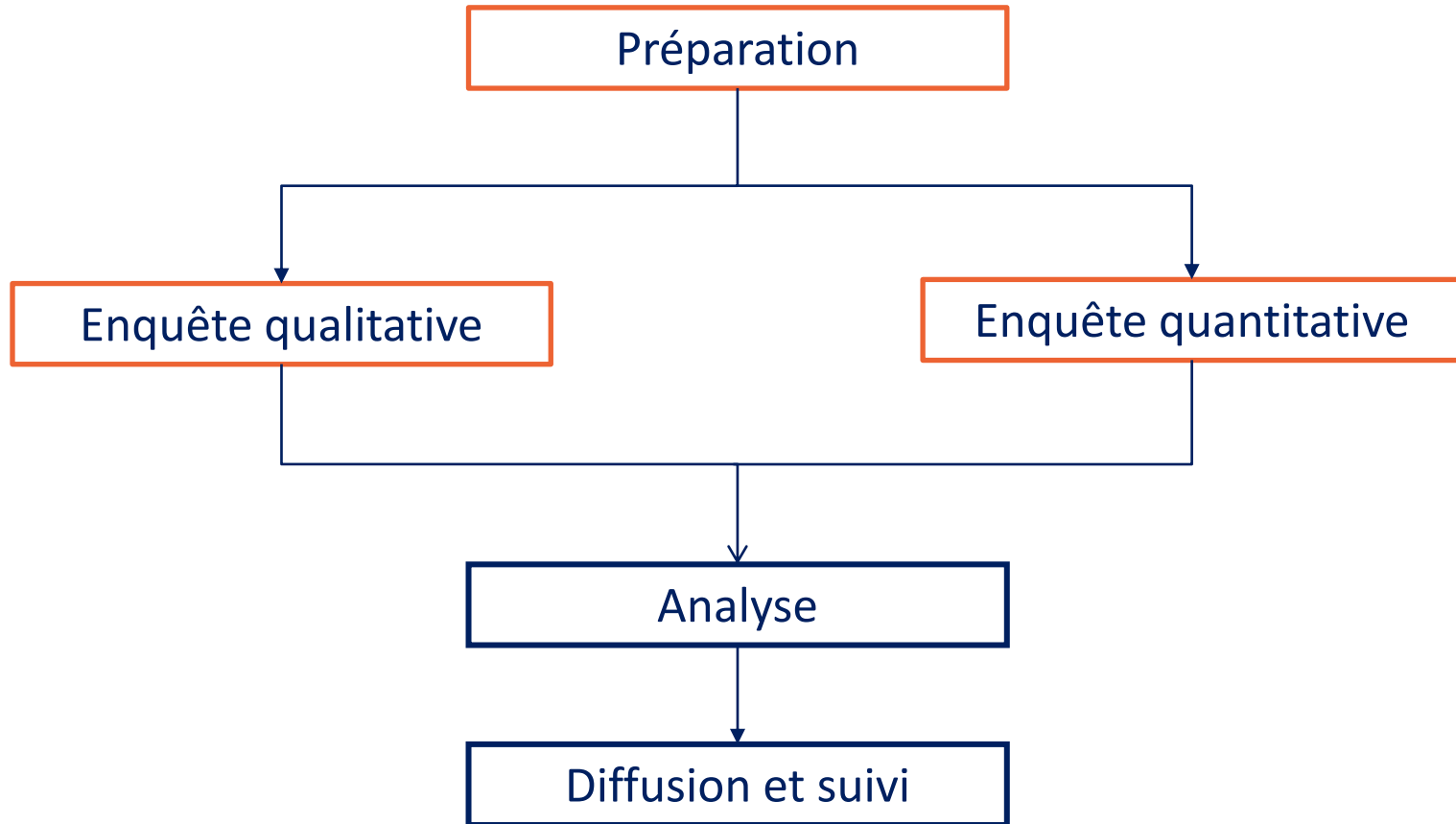
- **Entretiens de groupes**

- 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 le chargé de l'enquête. La discussion s'engage à partir d'un **guide d'entretien**.
- L'objectif est de **faire ressortir les comportements** à travers des questions qui ne doivent pas influencer la personne interviewée.

- Méthodologie / Elaboration



- Méthodologie / Elaboration / 3. Enquête quantitative

- ✓ Objectif : **Mesurer la satisfaction**
- ✓ Techniques de recueil
  - questionnaire en face à face
  - questionnaire par téléphone
  - questionnaire auto-administré



- Méthodologie / Elaboration / Enquête quantitative

- ✓ La structure du questionnaire

- Introduction
- Etage des domaines
- Etage des échelles (nombre paire)
- Conclusion

- ✓ Les types de questions

- Ouverte > revient à faire une enquête quali
- Fermée

- Méthodologie / Elaboration / Enquête quantitative

- ✓ Les échelles d'attitudes

<p><b>Echelles verbales (=la plus utilisée)</b></p>	<p><b>Très satisfait</b>  <b>-Plutôt satisfait</b>  <b>-Ni satisfait, ni mécontent</b>  <b>-Plutôt mécontent</b>  <b>-Très mécontent</b></p>	<p><b>-Excellent</b>  <b>-Bon</b>  <b>-Mauvais</b>  <b>-Très mauvais</b></p>	<p><b>-Satisfait</b>  <b>-Mécontent</b></p>
<p><b>Echelles de notes</b></p>	<p><b>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)</b></p>		
<p><b>Echelles visuelles</b></p>	<p><b>Echelle sourire</b></p>	<p><b>Echelle de couleurs (du rouge au vert)</b></p>	

- Imaginons qu'à la question précédente sur l'utilité du CVS, vous ayez proposé les choix suivants :

1. Extrêmement utile
2. Très utile
3. Utile

- ➔ Les répondants ne peuvent pas émettre d'avis négatif. Pour éviter d'influencer les réponses, il vous faut donc ajouter d'autres choix plus nuancés :

1. Très utile
2. Utile
3. Ni utile, ni inutile
4. Inutile
5. Très inutile

- Méthodologie / Elaboration / Enquête quantitative

- ✓ La formulation des questions

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





## • Méthodologie / Elaboration / Enquête quantitative

### ✓ L'ordre des questions

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

### ✓ La longueur du questionnaire

- **Attention** : une longueur excessive diminue la fiabilité de l'information recueillie



- Méthodologie / Elaboration / Enquête quantitative

- ✓ **Test du questionnaire** (sur un nombre limité)

Ce test, **quasi impératif** dans le cas où aucune phase qualitative préalable n'a pu être réalisée va permettre

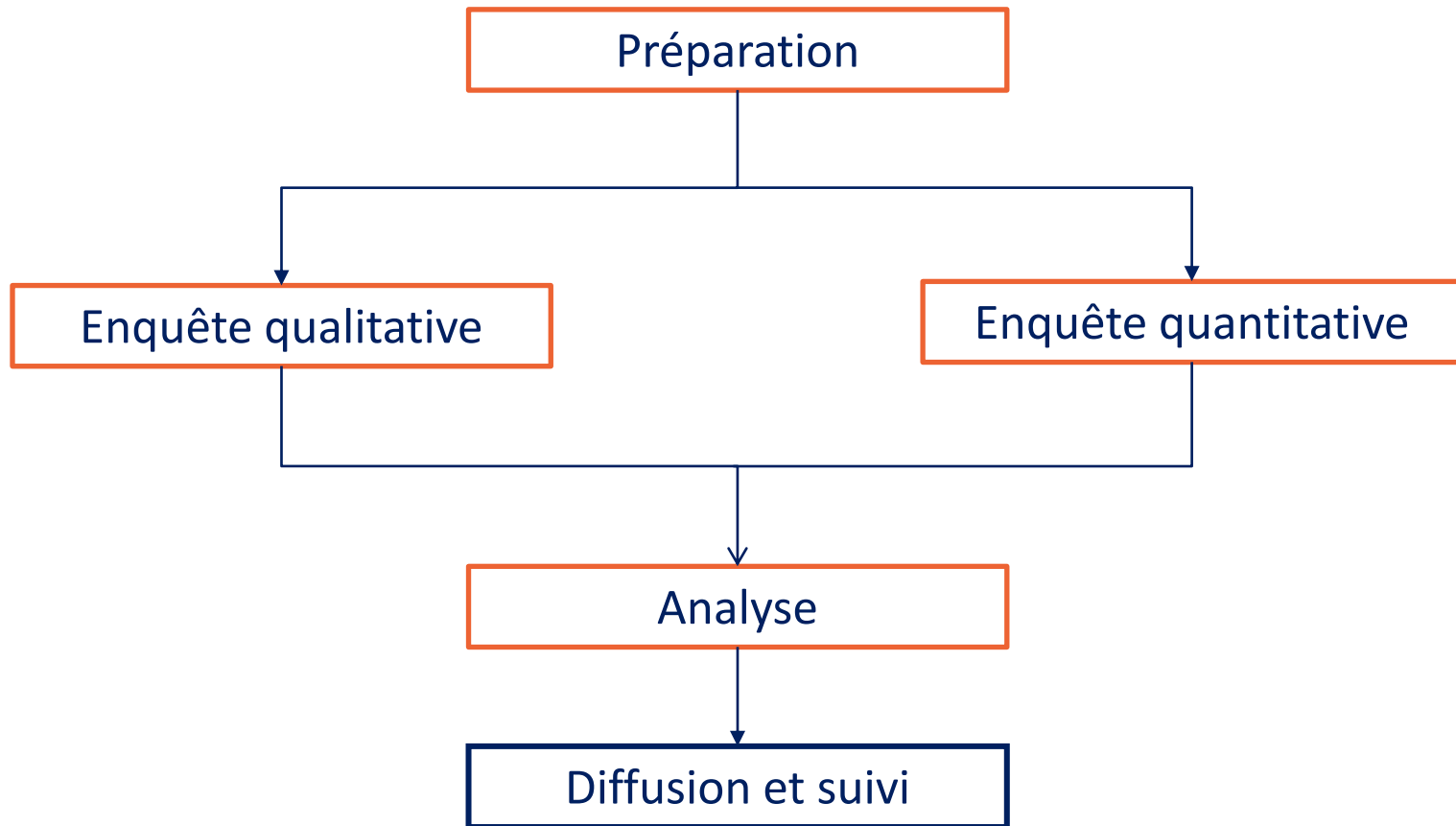
- d'améliorer la formulation des questions
- d'en vérifier la bonne compréhension
- d'ajouter ou de supprimer des questions si besoin
- de pré-coder des réponses (questions ouvertes)
- de vérifier la durée nécessaire pour répondre au questionnaire

- Complémentarité enquête quantitative et qualitative

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

- Une étude **qualitative** préalable permet de définir les thèmes et les questions soulevées par le sujet de l'étude et ainsi de 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.

- Méthodologie / Elaboration



- Méthodologie / Elaboration / 4. Analyse

- ✓ Analyse des résultats

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

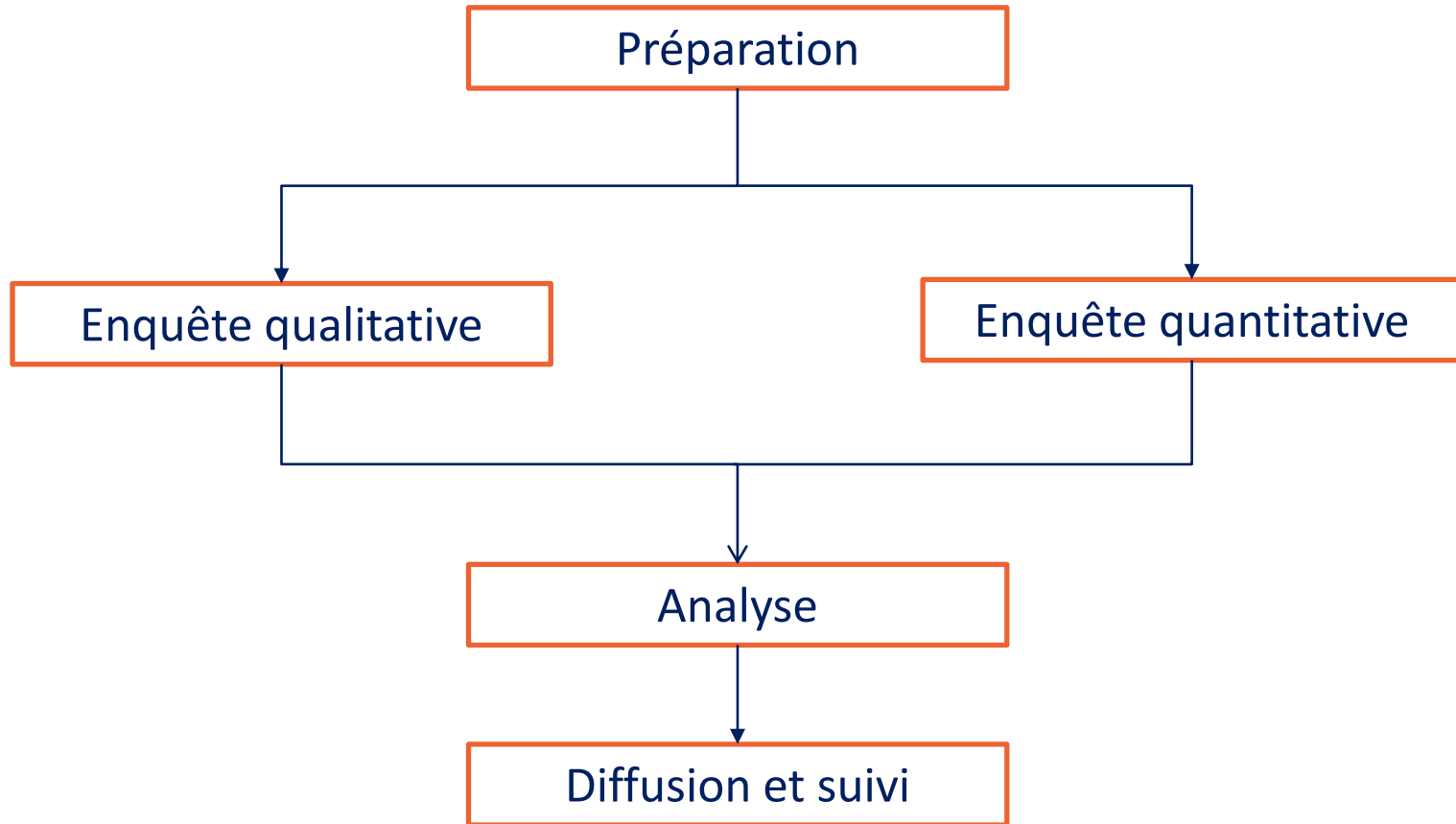
L'analyse de l'enquête quantitative doit permettre de déterminer les éléments suivants :

- mettre en ordre les informations recueillies
- lister et classer les idées
- hiérarchiser les idées en fonction de leur fréquence d'apparition

- **Méthodologie / Elaboration / Analyse**

- ✓ **Indicateur de satisfaction** = calculer un **score moyen**, un pourcentage de clients satisfaits
- ✓ Répartition des scores de satisfaction = détailler les résultats question par question
- ✓ **Analyse comparative** = comparer les scores de satisfaction pour différents services ou différents concurrents (méthodologie identique)
- ✓ Hiérarchisation des dimensions de satisfaction afin de déclencher des actions d'amélioration = **pondérer** chaque question suivant son importance.
- ✓ Permet d'obtenir des indications précieuses pour définir le programme d'amélioration de l'organisme et fixer les **priorités**.

- Méthodologie / Elaboration

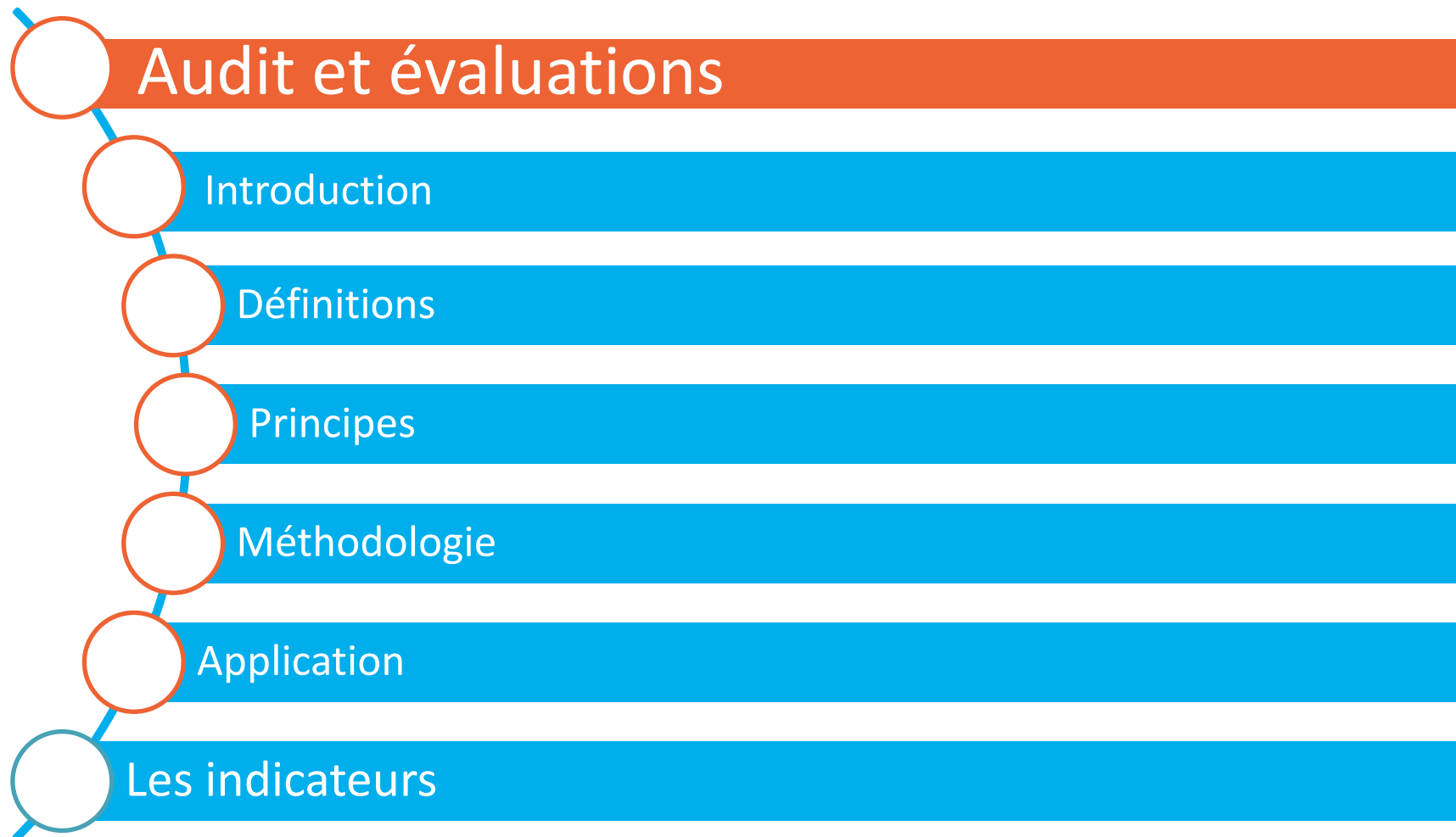


- Méthodologie / Elaboration / 5. Diffusion et suivi



- ✓ 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.
- ✓ Cela permet en effet de démontrer aux personnes la prise en compte effective de leurs attentes.





- **Définitions / L'évaluation :**

- ✓ Appréciation visant à l'amélioration de la pratique. Elle 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".

- **Définitions / L'audit :**

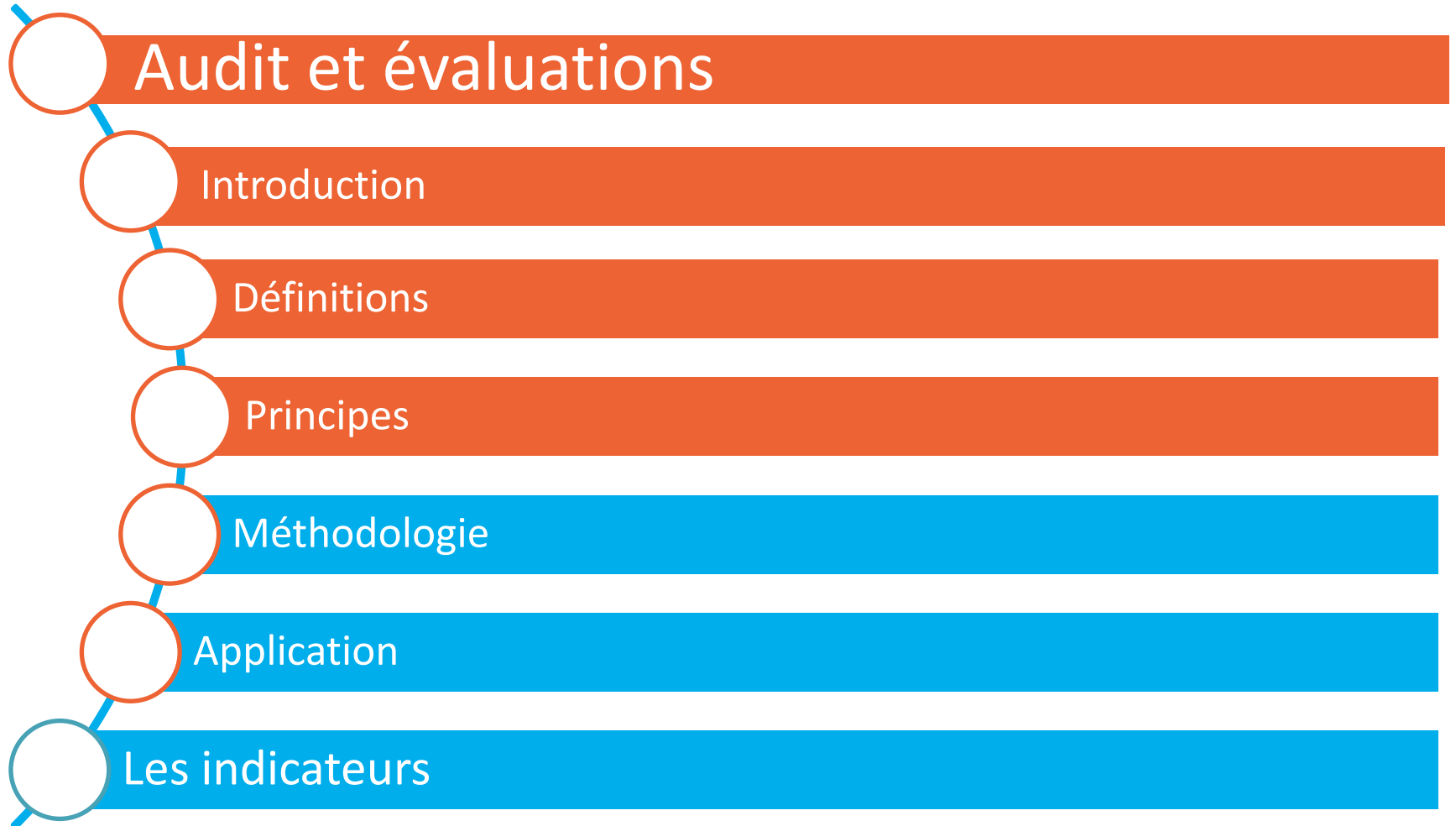


- ✓ Un audit qualité est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit Qualité sont satisfaits (ISO 19011).
- → L'audit permet de vérifier que l'on fait ce qui est écrit

## • Définitions / L'audit :



- ✓ **Preuves d'audit** : enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinents pour les critères d'audit et vérifiables. Les preuves d'audit peuvent être qualitatives ou quantitatives.
- ✓ **Critères d'audit** : ensemble de politiques Qualité, procédures Qualité, instructions Qualité ou exigences utilisées **comme valeur de référence**.
- ✓ 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.**



- Audit et évaluations
- Introduction
- Définitions
- Principes
- Méthodologie
- Application
- Les indicateurs

- **Les principes s'appliquant aux auditeurs :**

- ✓ **Déontologie** : confiance, intégrité, discrétion.



- ✓ **Impartialité** : les divers documents produits par l'auditeur doivent refléter de manière honnête et précise les activités.

- ✓ **Conscience professionnelle** : les auditeurs doivent avoir les compétences et l'expérience requise.

- ✓ **Indépendance** : les auditeurs sont totalement indépendants et doivent agir en toute objectivité.

- ✓ **Preuve** : les preuves d'audit doivent être vérifiables.

- **Principes s'appliquant à l'audit :**

- ✓ **Indépendance** : fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit.
- ✓ **Approche fondée sur la preuve** : conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique.

## • Méthodologie

Déclenchement / Planification

Préparation

Réalisation

- Réunion d'ouverture
- Conduite
- Réunion de synthèse
- Réunion de clôture

Rapport

Suivi

5 étapes





- **Méthodologie / Déclenchement - planification (étape 1/5)**

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

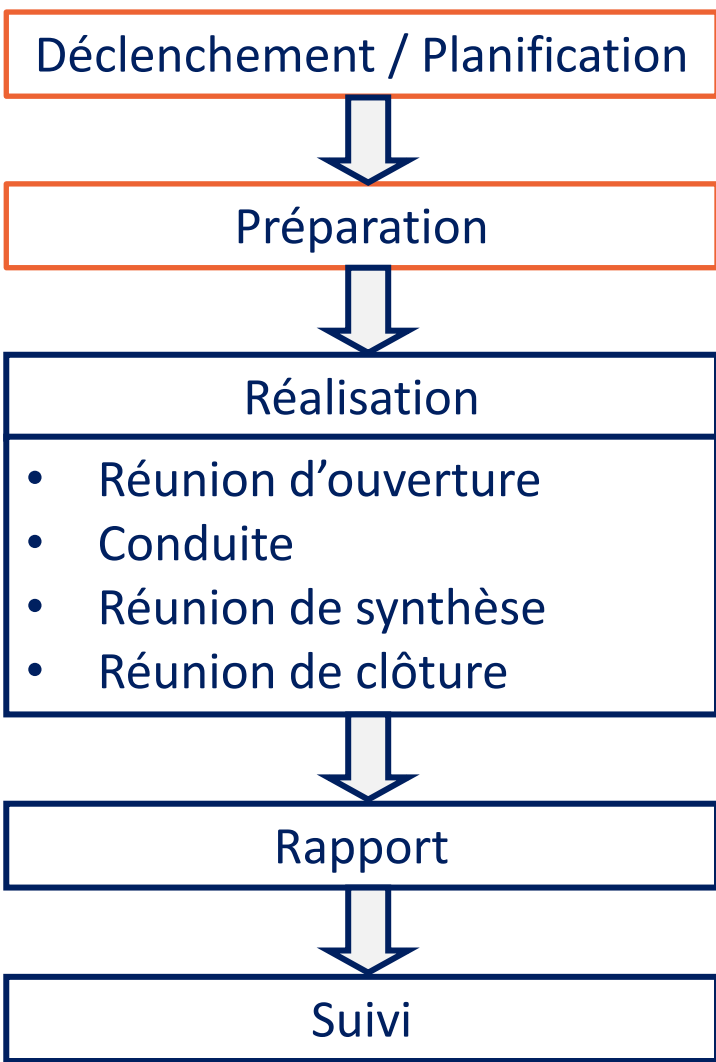
- [Exemple](#)



- **Méthodologie / Déclenchement - planification (étape 1/5)**

- ✓ Les audits/évaluations programmés peuvent être complétés par des **audits/évaluations spéciaux** dans les cas suivants :
  - Un évènement indésirable ;
  - Une modification pouvant avoir un impact sur l'organisation ;
  - Suite à une évaluation (interne ou externe) ayant montrée des dysfonctionnements (audit complémentaire).

• Méthodologie



5 étapes



## • Méthodologie / Préparation (étape 2/5)

- ✓ Définir les objectifs (A)
- ✓ Définir le champ et les critères (B)
- ✓ Déterminer la faisabilité (C)
- ✓ Constituer l'équipe (D)
- ✓ Collecter des documents (E)
- ✓ Préparer la grille (F)
- ✓ Préparer le plan d'audit (ou protocole) (G)



- **Méthodologie / Préparation (étape 2/5)**

- ✓ Définir les objectifs (A)

Il s'agit de déterminer les attendus :

Finalité de l'audit ? Pourquoi on l'a déclenché ? Ex : bien-être du résident

## • Méthodologie / Préparation (étape 2/5)



- ✓ Définir le champ et les critères (B)
  - **Le champ** : qu'est-ce qu'on évalue ? Où ça ? Quels lieux ? Quelles activités ? Limites de l'audit
  - **Les critères** : utilisés comme **référence** vis-à-vis de laquelle la conformité

Exemple : cette pratique est-elle conforme au protocole ou règlement intérieur ?

## • Méthodologie / Préparation (étape 2/5)

### ✓ Déterminer la faisabilité (C)

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



## • Méthodologie / Préparation (étape 2/5)

### ✓ Constituer l'équipe (D)

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





## • **Méthodologie / Préparation (étape 2/5)**



- ✓ Collecter les documents (E)
  - La documentation peut comprendre des documents (recommandations, réglementations, ...) et des enregistrements pertinents ainsi que des rapports précédents.
  - Important de se munir d'une petite revue documentaire

- **Méthodologie / Préparation (étape 2/5)**

- ✓ Préparer la grille (F)
  - 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

## Exemple de questions

	Questions	Ouverte		Fermée	
		Neutre	Orientée	Neutre	Orientée
1	La Direction organise t-elle des Comités de Pilotage ?				
2	Vous avez bien défini votre Politique Qualité ?				
3	Pourquoi ne vérifiez-vous pas le travail des équipes de nettoyage ?				
4	Vous ne disposez pas de mode opératoire pour cet équipement n'est-ce pas ?				
5	Comment sont pris en compte les vœux de formation du personnel ?				

Question orientée quand la formulation influence la réponse

## Exemple de grille d'audit

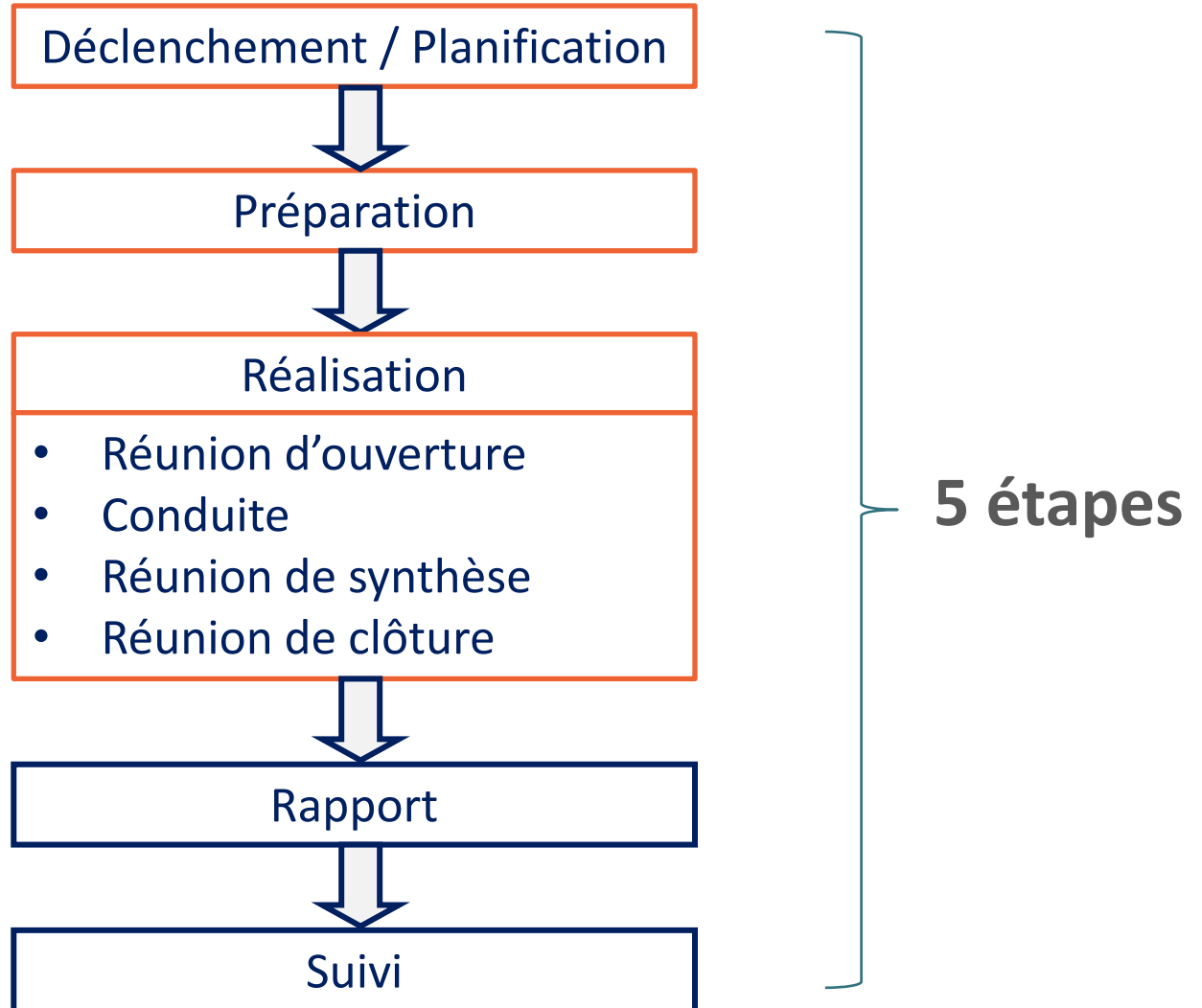
N°		C	NC	NA	Remarque
1	<b>La contention est-elle prescrite ?</b> <i>La contention est réalisée sur prescription médicale</i>				
2	<b>La prescription est-elle datée et signée ?</b> <i>Le nom du prescripteur est lisible</i>				
3	<b>L'arrêt de la contention est-il prescrit ?</b> <i>Données notées dans le dossier du patient</i>				
4	...				
5	...				

- **Méthodologie / Préparation (étape 2/5)**

- ✓ Préparer le plan (G)
  - Les objectifs
  - Le champ d'application + échantillon
  - Les critères (inclusion, exclusion) et tous documents de référence.
  - La mise à disposition des ressources appropriées
  - Les modalités de recueil
  - Les rôles et responsabilités des membres de l'équipe
  - Les dates et les lieux des activités menées sur site (+ horaires)

[Exemple de plan d'audit](#)

## • Méthodologie

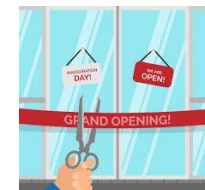


## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

- ✓ Réunion d'ouverture
- ✓ Conduite
  - Communication pendant la démarche
  - Recueil et vérifications des informations
- ✓ Réunion de synthèse
- ✓ Réunion de clôture



## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)



### ✓ Réunion d'ouverture

- Avec la direction et les personnes responsables des fonctions ou des processus.
- Confirmer le plan, l'objectif et le champ.
- Présenter brièvement la manière dont les activités d'audit seront menés.
- Confirmer les circuits de communication.
- Offrir la possibilité à l'audité ou l'évalué de poser des questions.
- ➔ **CADRAGE MISE EN PLACE DE LA METHODOLOGIE**



## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

- ✓ Réunion d'ouverture
- ✓ Conduite
  - Communication pendant la démarche
  - Recueil et vérifications des informations
- ✓ Réunion de synthèse
- ✓ Réunion de clôture



## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

### ✓ 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.



- Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

- ✓ Réunion d'ouverture
- ✓ Conduite
  - Communication pendant la démarche
  - Recueil et vérifications des informations
- ✓ Réunion de synthèse
- ✓ Réunion de clôture



## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

### ✓ Recueil et vérification des informations

3 types de recueil:

- *La revue de documents*
- *L'observation*
- *L'entretien*



## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

### ✓ Recueil et vérification : *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 ?



- Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

- ✓ **Recueil et vérification : l'observation**

- L'observation ne doit pas être clandestine
    - L'observation ne doit pas être ponctuelle
    - Suivre un processus ou un circuit
    - Sonder les dossiers
    - Demander à l'audité de réaliser une action



Exemple : circuit du médicament, lavage des mains, entretien d'une chambre ...

## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

### ✓ Recueil et vérification : *l'entretien*

Il 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

**plusieurs possibilités  
de ne pas s'entendre**



- **Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)**

### Recueil et vérification : *l'entretien*

- ✓ Début de l'entretien

Se présenter, observer, s'adapter à son interlocuteur

- ✓ Pendant l'entretien :

- Formuler les questions :

Compréhensibles par l'audité

Aidant l'audité à s'exprimer

N'influençant pas l'audité

Pas posées trop rapidement

Pas trop longues



- **Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)**

- ✓ **Recueil et vérification : *l'entretien***

- Les réponses :

S'assurer que l'on a bien compris la réponse

Laisser l'interlocuteur s'exprimer

Prendre des notes sans casser le rythme

Ne pas s'en tenir à la perception de l'audité



- **Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)**

- ✓ Illustration

Réponses des audités	Questions complémentaires des auditeurs
Beaucoup, un peu	Combien ?
Souvent, parfois	Quand ?
En général	Et les cas particuliers ?
En principe	Et en réalité ?
En théorie	Et en pratique ?

Il convient de passer des opinions à des faits

- **Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)**

- ✓ Recueil et vérification : *l'entretien*

- La clôture :



- 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.

## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

- ✓ Réunion d'ouverture
- ✓ Conduite
  - Communication pendant la démarche
  - Recueil et vérifications des informations
- ✓ Réunion de synthèse
- ✓ Réunion de clôture



## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

- ✓ Réunion de synthèse (auditeurs, évaluateurs)
  - Analyser les observations ;
  - Identifier les non-conformités par des preuves objectives et documentées de façon claire et précise ;
  - Elaboration des actions correctives et du plan d'actions.



- **Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)**

- ✓ Réunion d'ouverture
- ✓ Conduite
  - Communication pendant la démarche
  - Recueil et vérifications des informations
- ✓ Réunion de synthèse
- ✓ Réunion de clôture

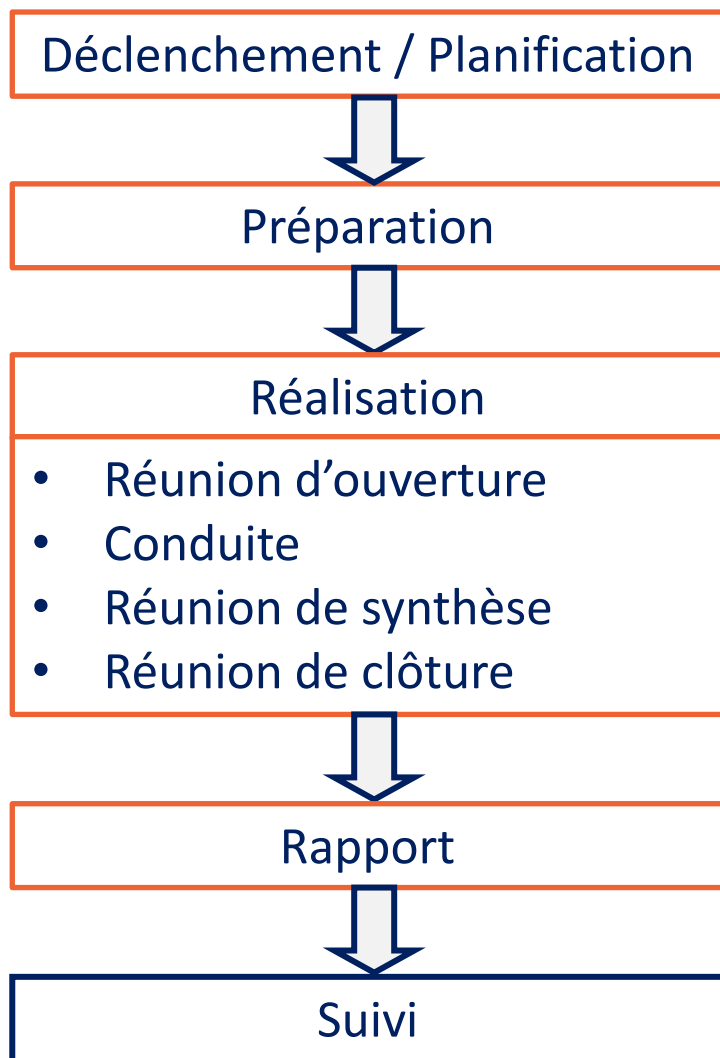
## • Méthodologie / Réalisation (étape 3/5)

### ✓ Réunion de clôture

- 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.



• Méthodologie



5 étapes



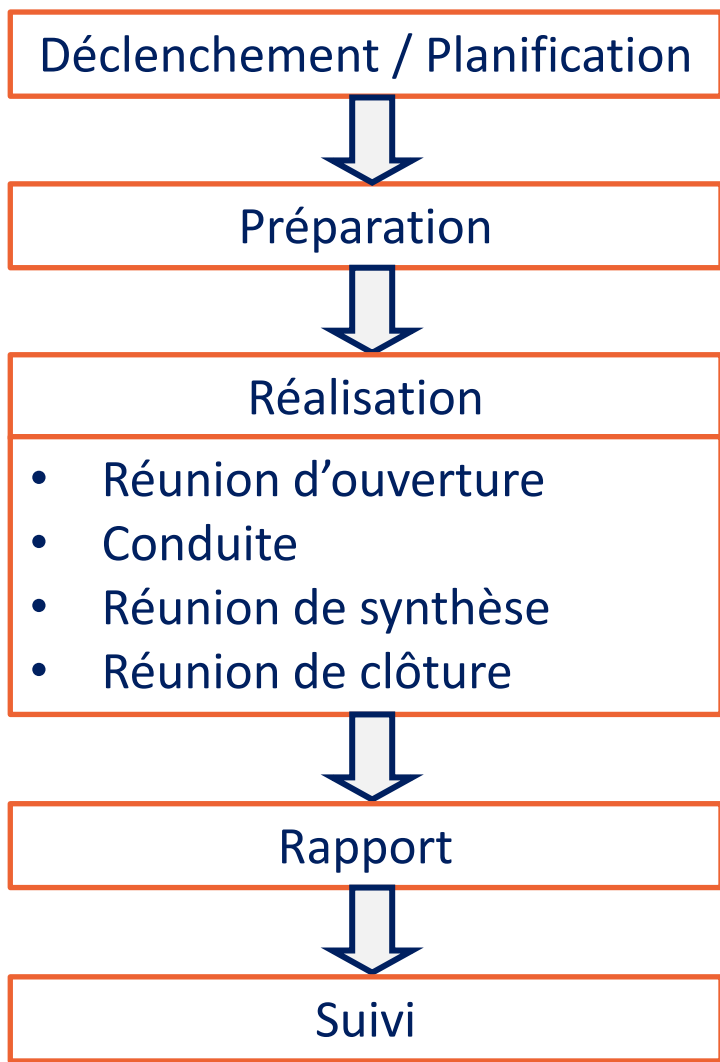
## • Méthodologie / Rapport (étape 4/5)

- ✓ Définir la méthodologie
- ✓ Mettre en avant les points forts
- ✓ Recenser les points à améliorer
- ✓ Elaborer un plan d'actions



[Exemple de rapport](#)

## • Méthodologie



5 étapes

- Méthodologie / Suivi (étape 5/5)

Audit / Evaluation



Réalisation d'un rapport d'audit / évaluation

Mise en place des actions correctives



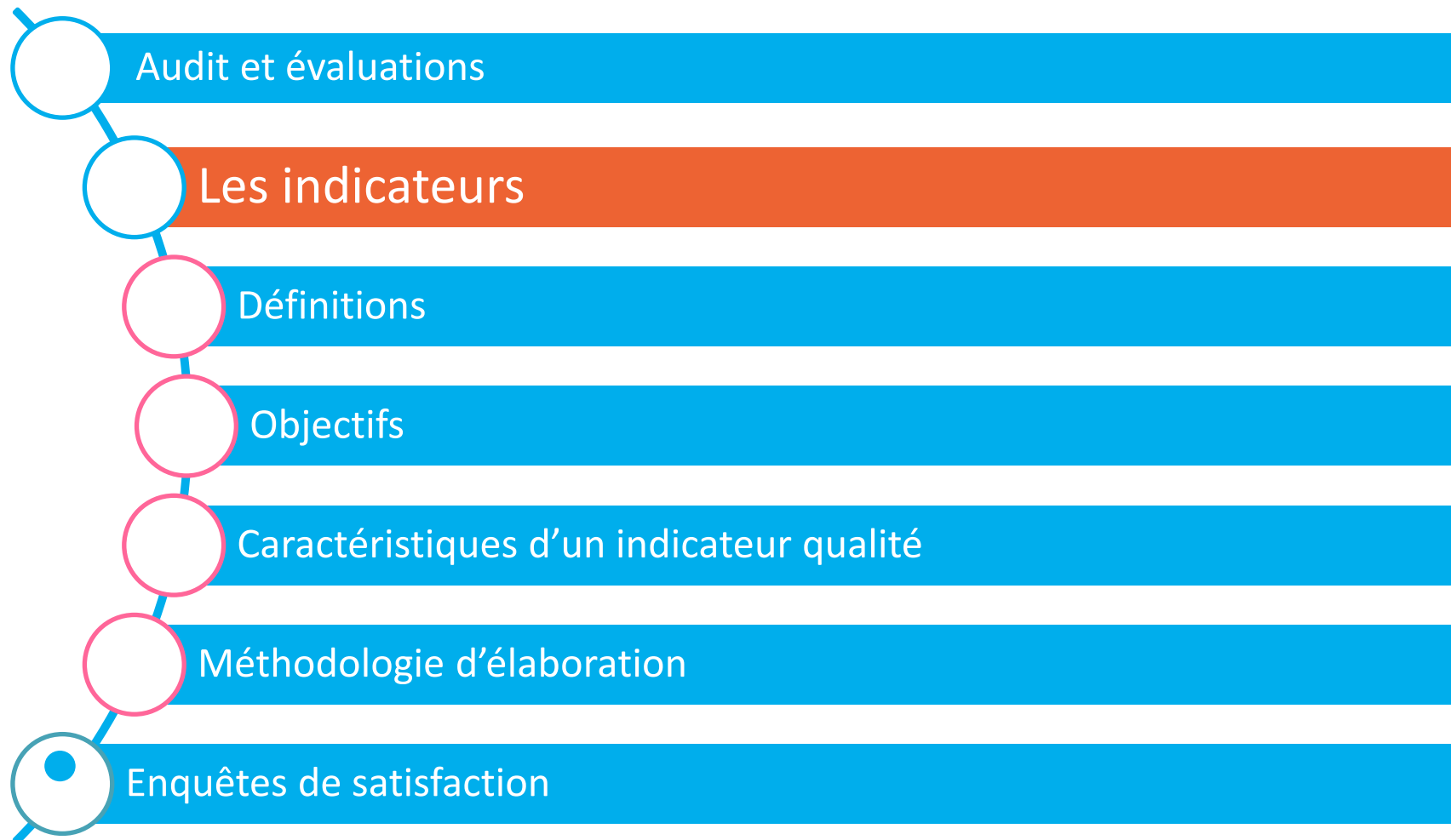
Responsabilités de l'auditeur / évaluateur :  
*Identification des non-conformités – Plan d'actions*



Responsabilités du responsable :  
*Information de l'état des actions*



Responsabilités de l'auditeur :  
*Vérification de l'efficacité des actions correctives*



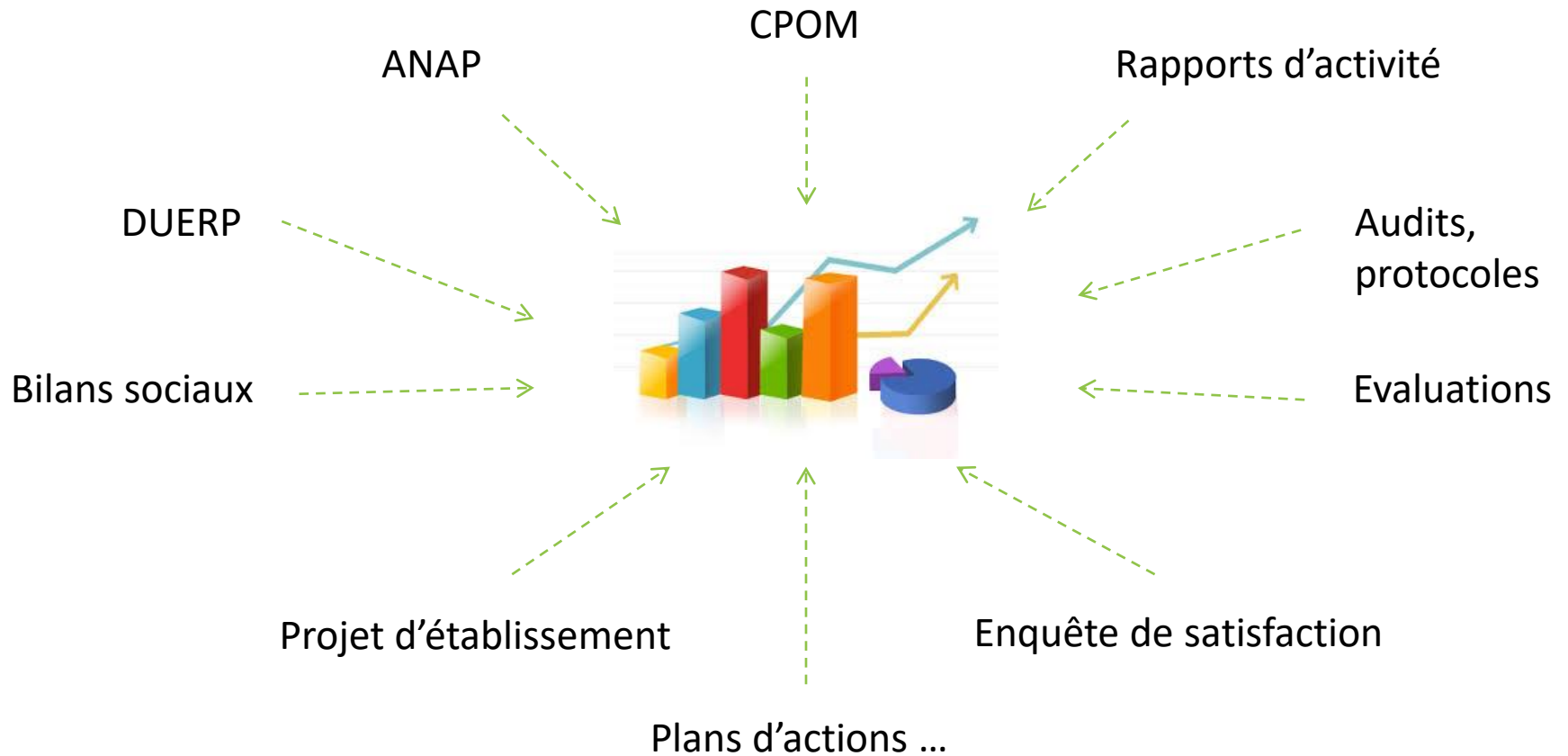
- ***Indicateurs : Objectifs / Pourquoi?***

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

- ***Indicateurs : Objectifs / Pour qui ?***

- ✓ Les organismes de tarification (ratio d'encadrement, taux de plaintes...)
- ✓ Les directeurs d'établissement (taux d'absentéisme, taux d'occupation des places...)
- ✓ Les usagers et les familles (taux de satisfaction...)
- ✓ Les professionnels (nombre d'arrêts, taux d'escarres, ...)

## • *Indicateurs : Les sources*



- Définition / indicateur

*« On ne gère bien que ce que l'on mesure »*

Un indicateur est un énoncé explicite et observable, 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.



- ✓ Un indicateur est :
  - Une mesure quantifiée numérique
  - Rattaché à un objectif
  - Qui doit tendre vers .... (0, 100 % ...)



- Définition / deux modes d'expression

- ✓ Résultats exprimés en **valeur relative (taux ou ratio)**

*Exemple : taux d'usagers porteurs d'une escarre, taux d'usagers ayant un projet d'insertion. L'élaboration du rapport nécessite une réflexion sur la définition du numérateur et le choix du dénominateur approprié.*

- ✓ Résultats exprimés en **valeur absolue (nombre)**

*Exemple : les mesures de délai ou de durée : durée moyenne de séjour...*

- ***Caractéristiques***

- ✓ **Pertinent** : Réaliste, Significatif

- ✓ **Simple**:

- Facile à mesurer, à comprendre, à communiquer
- Facile à obtenir
- Le personnel doit pouvoir se l'approprier

- ✓ **Utile** :

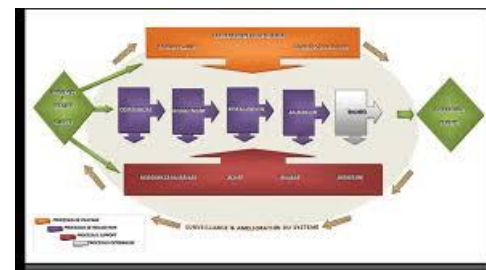
- A la planification, au suivi des actions
- Doit mesurer un paramètre sur lequel on PEUT agir
- Il doit permettre de déclencher des actions correctives/préventives

- **Caractéristiques**

- ✓ **Mesurable et précis**
- ✓ **Quantitatif**: pour éviter les interprétations. Fixer les limites à priori avec des seuils de réactivité raisonnables
- ✓ **Significatif** : la mesure porte sur un nombre suffisant de cas
- ✓ **Reproductible**

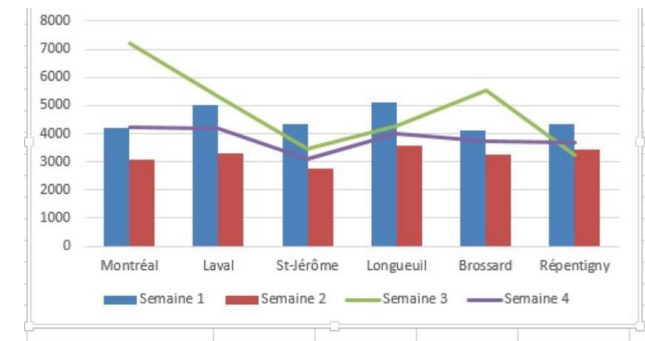


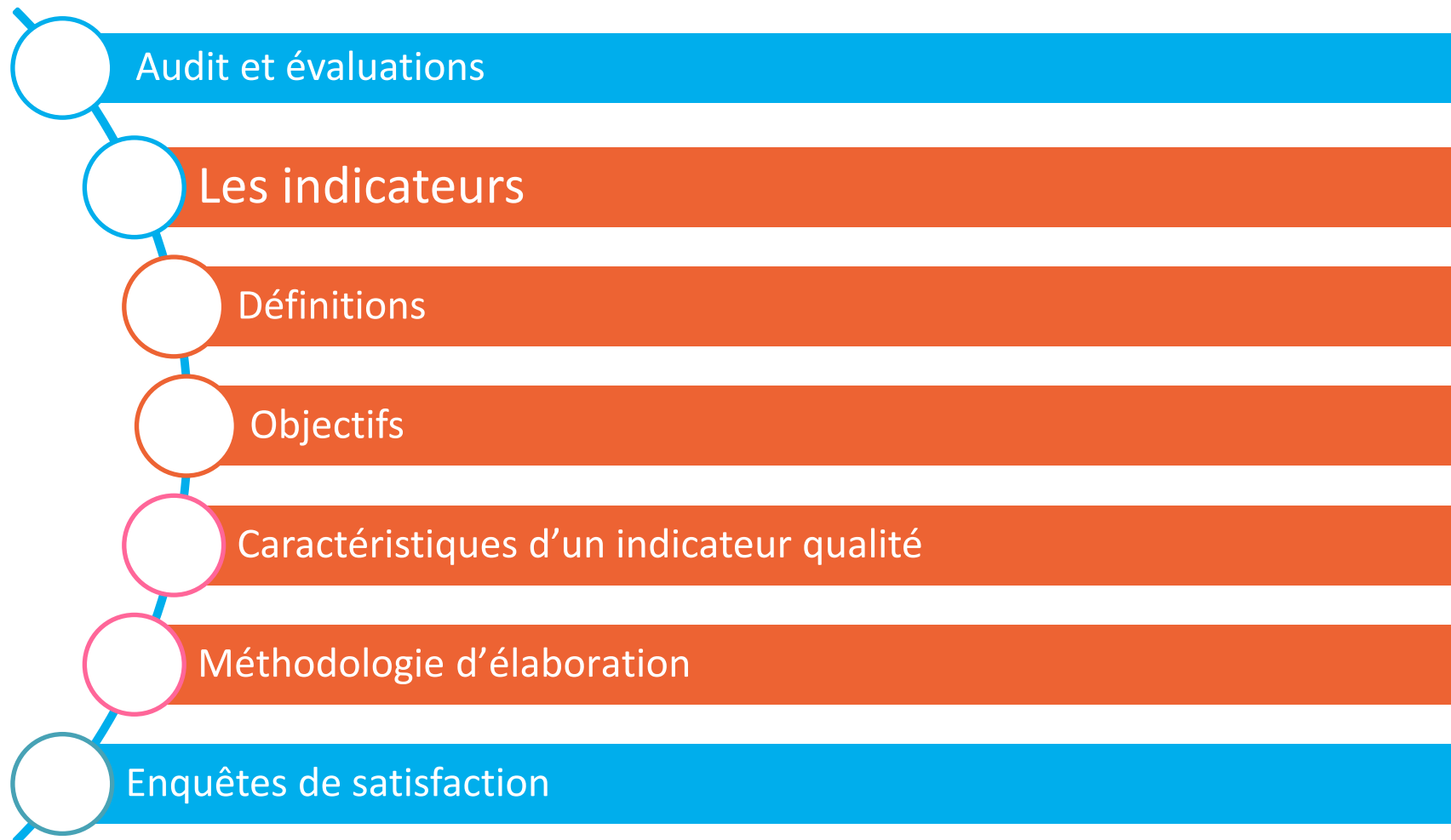
- **Indicateurs d'activité / de structure** : Il mesure les **moyens et les ressources** (humaines, matérielles, financières et l'organisation) utilisés par un établissement pour offrir la prestation d'accompagnement répondant aux objectifs fixés (ANAP et bilans sociaux, ...).
- **Indicateurs de processus** : 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, ...).



- **Indicateur de résultats:** mesure **l'atteinte de l'objectif** que l'on s'est fixé, ils 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, autodiagnostic CPOM)

(ex : projets de vie formalisés, satisfaction sur l'accueil...)





## 6 - TAUX D'EHPAD DISPOSANT D'UN PACQ FORMALISÉ, CALENDÉ, AVEC INDICATEURS

### ● DÉFINITION

Proportion d'EHPAD disposant d'un Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ) formalisé, calendé, avec indicateurs

### ● DESCRIPTION

Le Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ) est un outil de planification et de suivi de la démarche d'amélioration continue de la qualité, doté d'indicateurs de suivi et d'un calendrier régulièrement mis à jour.

### ● INTÉRÊTS - OBJECTIFS

Mesurer la dynamique de mise en œuvre de la démarche qualité dans les établissements.  
Promouvoir la culture de la qualité et de la gestion des risques dans les structures médico-sociales.

### ● RECOMMANDATIONS - RÉFÉRENCES PROFESSIONNELLES

- Loi du 2 janvier 2002 - article L312-8 CASF
- Décrets du 26 avril 99 modifié et arrêté du 26 avril 99
- ANESM - conduite de l'évaluation interne dans les ESMS - juillet 2009
- DGAS - évaluation interne dans un ESMS et recours à un prestataire - Mars 2014
- PRS - SROSMS - objectif n°17

### CONSTRUCTION DE L'INDICATEUR CALCULÉ PAR L'ARS

Numérateur : Nombre d'EHPAD disposant d'un PACQ formalisé, calendé avec indicateurs

Dénominateur : Nombre d'EHPAD ayant répondu

### MODALITÉS DE RECUEIL DES DONNÉES PAR L'ÉTABLISSEMENT

Si l'établissement dispose d'un PACQ répondant à la définition, répondre "OUI"



### CIBLE

100 % des EHPAD disposent d'un PACQ formalisé et suivi

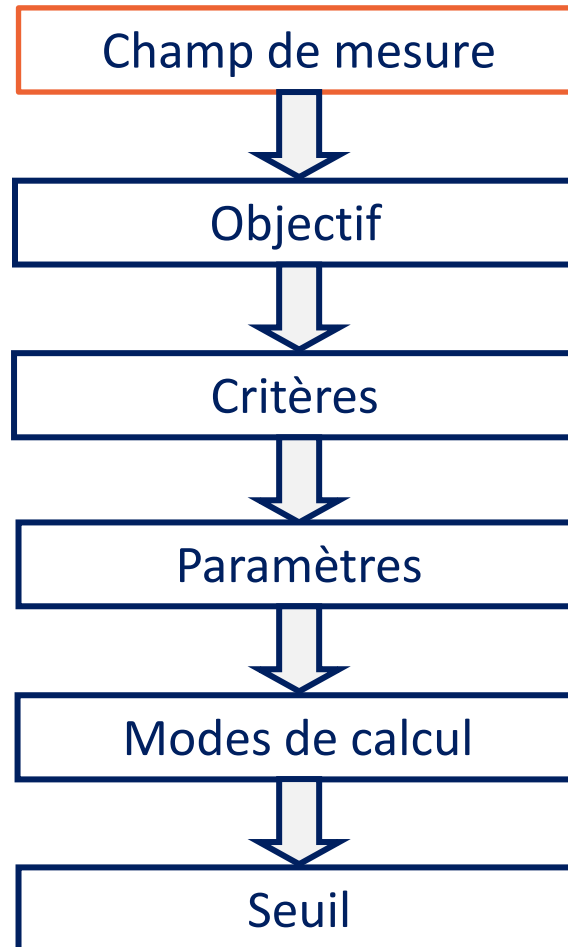
- Méthodologie d'élaboration d'indicateur(s)
  - ✓ Elaboration
  - ✓ Collecte
  - ✓ Exploitation



- Méthodologie d'élaboration d'indicateur(s)
  - ✓ **Elaboration : étape 1**
  - ✓ Collecte : étape 2
  - ✓ Exploitation : étape 3



- Méthodologie / Elaboration : étape 1

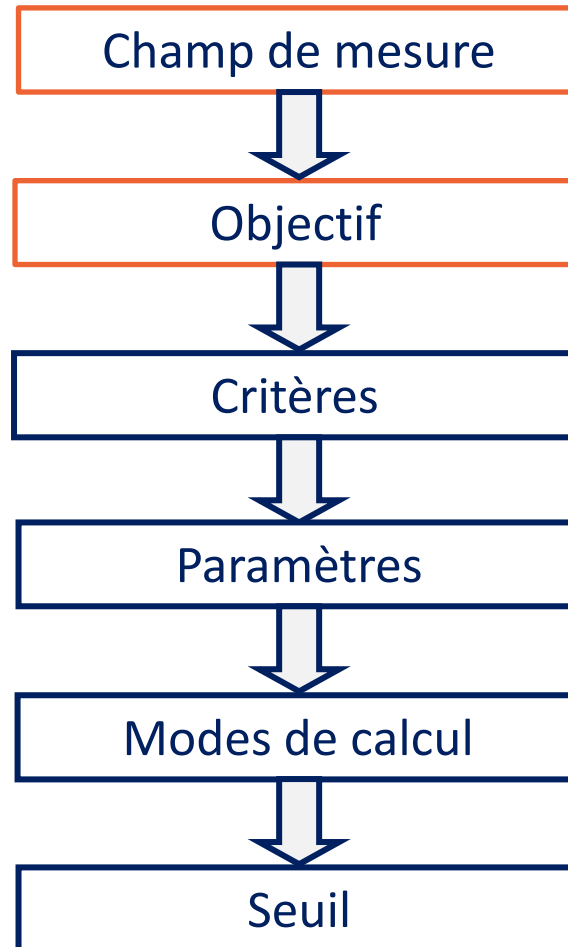


- Méthodologie / Elaboration / Définition du champ



- ✓ Quel **domaine** a-t-on choisi d'améliorer ? (processus, activité, une thématique spécifique ...)
- ✓ Exemple : **la sécurité incendie**

- Méthodologie / Elaboration (étape 1)



- Méthodologie / **Elaboration** / Détermination de l'objectif

- ✓ La grille **S.M.A.R.T**

- ✓ L'objectif doit être

**S**pécifié (est-il bien défini?),

**M**esurable (y a-t-il un indicateur associé) ,

**A**cceptable (d'un point de vue légal, moral) ,

**R**éaliste, *situé dans le...*

**T**emps.

- ✓ Plus un objectif est précis, plus il est facile de trouver la façon de l'atteindre et de vérifier qu'il est atteint.



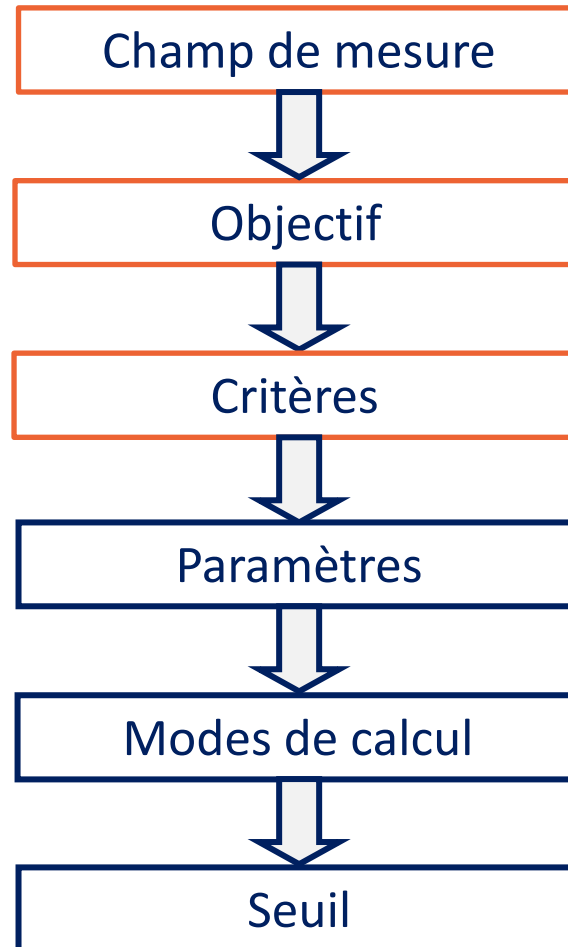
- Méthodologie / **Elaboration** / Détermination de l'objectif
  - ✓ Constat : Tout personnel ne bénéficie pas d'une formation incendie.
  - ✓ Exemple objectif non SMART : nous devons former tout le monde à la sécurité incendie  
Y A QU'A – FAUT QU'ON
  - ✓ Exemple objectif SMART : Dans l'année, 100% des agents seront formés à la sécurité incendie

• Méthodologie / **Elaboration** / Détermination de l'objectif

Exemples :

Enoncé	SMART	Pas SMART
100 % des usagers auront un projet personnalisé 6 mois après leur arrivée	X	
Les personnels recevront une formation sur la douleur		X
100 % du personnel sera reçu en entretien individuel avant la fin de l'année	X	
Tous les usagers rempliront le questionnaire sur leurs habitudes de vie le jour d'arrivée dans l'établissement	X	
Seul une sonnerie sera toléré avant de décroché le téléphone avant la fin de l'année		X

- Méthodologie / Elaboration (étape 1)



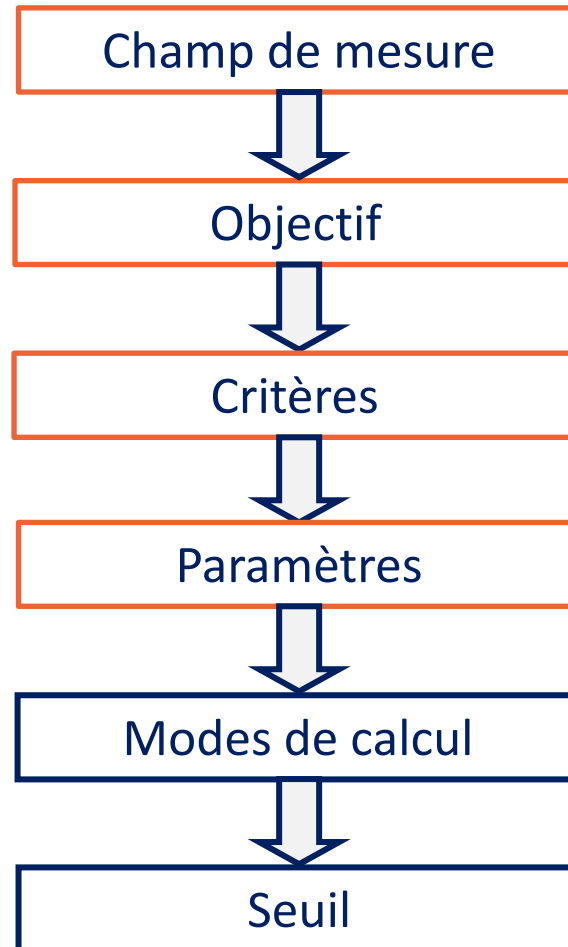


- Méthodologie / **Elaboration** / Identification des critères

- ✓ Quels sont les éléments qui permettent de **caractériser les objectifs** ?
- ✓ Critère = **Élément observable** identifié comme un point critique et rattaché à un objectif. Il doit être mesurable par un indicateur.
- ✓ Exemple : **les formations incendie effectuées**

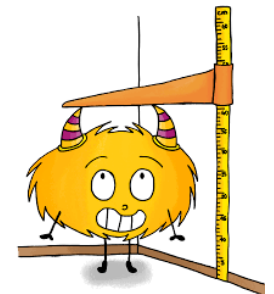


- Méthodologie / **Elaboration**

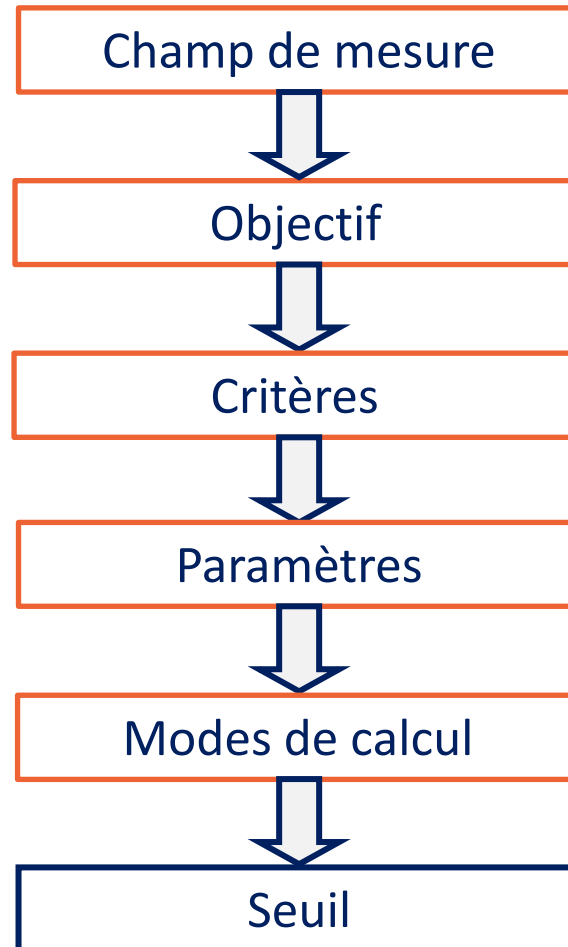


## • Méthodologie / **Elaboration** / Choix des paramètres

- ✓ Comment peut on mesurer le critère ?
- ✓ Les paramètres permettent de **quantifier (nombre)** le critère et la périodicité de la mesure.
- ✓ Exemple :
  - P1 : Nombre de personnels ayant suivi une formation dans l'année sur la sécurité incendie
  - P2 : Nombre total de personnels

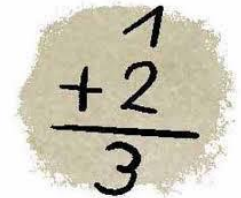


- Méthodologie / Elaboration (étape 1)



• Méthodologie / **Elaboration** / Mode de calcul

✓ Revient à **combinaison des paramètres : P1/P2**



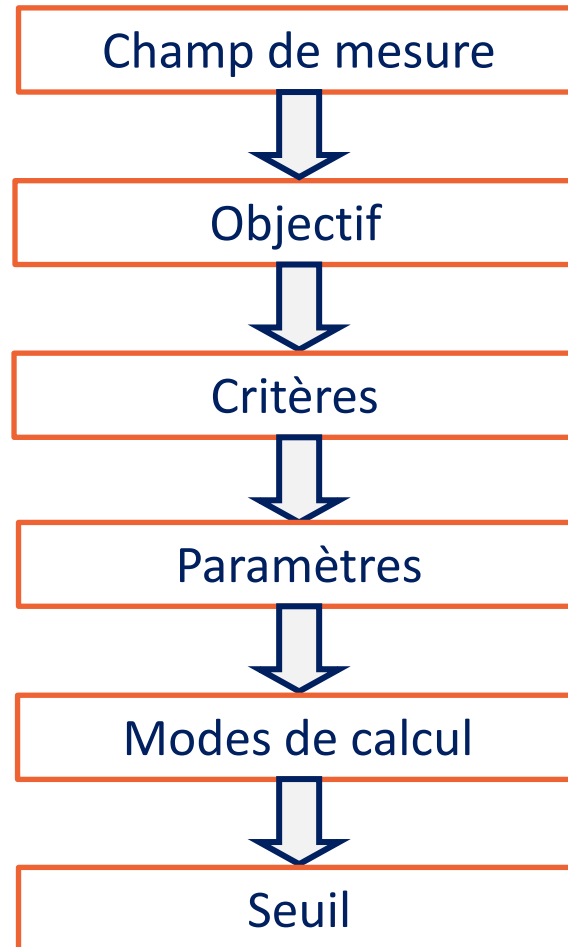
$$\begin{array}{r} 1 \\ + 2 \\ \hline 3 \end{array}$$

✓ Exemple :

$$= \frac{\text{Nombre de personnels en CDI ayant suivi une formation dans l'année}}{\text{Nombre total de personnels en CDI}}$$

✓ Intitulé : Taux annuel d'agents formé à la sécurité incendie

- Méthodologie / Elaboration (étape 1)



## • Méthodologie / **Elaboration** / Seuil d'inacceptabilité

- ✓ Définir des seuils d'INACCEPTABILITE  
(Seuils critiques, limite d'acceptation...)



- ✓ Viser ce que l'on peut faire de manière **réaliste** et pas ce que l'on souhaite faire dans l'idéal
- ✓ Exemple : Taux annuel d'agents en CDI formés à la lutte contre l'incendie > 90 %

## • Méthodologie

- ✓ Elaboration : étape 1
- ✓ Collecte : étape 2
- ✓ Exploitation : étape 3





## • Méthodologie / **Collecte** (étape 2)

- ✓ Importance de **l'organisation de la collecte**:
  - La fiabilité et la pertinence des renseignements fournis par l'IQ dépend de la qualité de la collecte
  - qui ?, quand ?, comment ?, où ?, à quelle fréquence de recueil ?...
- ✓ Définir un responsable, des acteurs, une fréquence, une représentation, niveau de communication



- Méthodologie / Collecte (étape 2)



- ✓ **Les facteurs de réussite**

- 1/ la personne qui recueille les données est celle qui a la **maîtrise du processus** concerné
    - 2/ avoir l'aval de la hiérarchie
    - 3/ obtenir le **consensus** des fonctions impliquées
    - 4/ informer **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))

- **Méthodologie**

- ✓ Elaboration : étape 1
- ✓ Collecte : étape 2
- ✓ **Exploitation : étape 3**



- Méthodologie / **Exploitation** / Traitement

- ✓ Qui?
- ✓ Quand?
- ✓ A quelle fréquence?
- ✓ Etablir les commentaires
  - Tendance des évolutions
  - Points à améliorer
  - Points forts
  - Explication d'un écart



- Méthodologie / **Exploitation** / Actions correctives
  - ✓ **Qui?** Responsable qualité, copil...
  - ✓ **Quand?** Si l'objectif attendu n'est pas atteint
  - ✓ **Comment** : mise à jour du plan d'actions d'amélioration de la qualité



- Méthodologie / **Exploitation** / Communication

- ✓ **A qui** ? Définir le niveau de diffusion et le mode
  - En interne (direction, CHSCT, ...)
  - En externe (usagers, familles, autorités, ...)
- ✓ **Quoi** ? Identifier ce qui est nécessaire et utile seulement
- ✓ **Où** ? formel et informel à identifier
- ✓ **Quand** ? Au bon moment

- Méthodologie / Exploitation / Communication

- ✓ Comment ? Expression des résultats en valeur, ratio...,
  - La **représentation graphique**: Lisible au premier coup d'œil, esthétique, agréable, les tendances...
- ✓ Pourquoi ?
  - Reconnaître les résultats obtenus et **valoriser le travail des personnes**
  - **Sensibiliser** sur les efforts à poursuivre
  - Favoriser la **cohésion** et le travail en équipe
  - Amener une plus grande **adhésion** et une meilleure **collaboration** des personnes aux objectifs qualité

## • Méthodologie / Exploitation / Communication

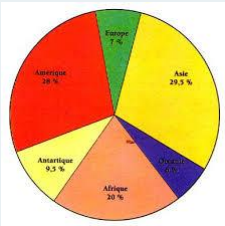


### ✓ La représentation graphique

#### Intérêts

#### Conseils

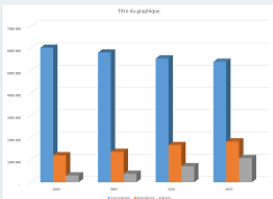
#### Diagramme sectoriel ou camembert



- Illustre une décomposition ou une répartition selon plusieurs paramètres
- Donne visuellement l'importance de la répartition des différents paramètres

- Représentation inadaptée quand les paramètres sont trop nombreux

#### Histogramme



- Interprétation simple
- Permet de comparer un grand nombre de paramètres
- Illustre une évolution ou une répartition ou une position

- Tracer un quadrillage afin de faciliter l'évaluation des grandeurs représentées et les indiquer sur les barres



## • Méthodologie / Exploitation / Communication



### ✓ La représentation graphique

#### Intérêts

#### Conseils

#### Pictogrammes



- Interprétation très simple
- Associé à un graphique il donne une vision synthétique de l'indicateur

- Utiliser des formes caractéristiques des éléments mesurés

#### Courbes



- Donne visuellement une bonne présentation d'une évolution

- Plutôt multiplier les graphiques

#### Diagrammes cibles ou toiles d'araignée ou radar ou diagramme de Kiviat



- Permet de représenter sur un même diagramme plusieurs éléments de nature différente

- Synthétique mais compliqué pour les personnes non habituées

- Méthodologie / Exploitation / Communication



- ✓ **Tableau de bord**

- Offrir la vision globale, une **synthèse** possible

- Prise de connaissance de plusieurs IQ

- Choix des IQ et fixer les valeurs critiques

- Se situer par rapport à des objectifs pour **décider**

- visualisation des écarts de la performance

- Piloter l'établissement et/ou ses entités

- Fonction, direction, département, service, activités, équipes

- Exploitation collective des résultats

## • Méthodologie / Exploitation / Communication

### ✓ Tableau de bord



### TABLEAU DE BORD ANNUEL DES INDICATEURS

	Intitulé de l'indicateur	Modalités de calcul		Pilote	2012 valeur évaluat* interne	2013	Evolution 2012/2013	2014	Evolution 2013/2014	2015	Evolution 2014/2015	
GARANTIE DES DROITS	Taux de contention passive de jour	Enquête un jour donné, chaque année (le même) sur la totalité des résidents	Nb de résidents ayant une contention le jour / nb total de résidents	*100	IDE resp. matériel / nutrition	3,4%	5%	●	3%	●	3%	●
	Taux de contention passive de nuit	Enquête un jour donné, chaque année (le même) sur la totalité des résidents	Nb de résidents ayant une contention la nuit / nb total de résidents	*100	IDE resp. matériel / nutrition	39,0%	38%	●	34%	●	35%	●
	Taux de réponses apportées aux demandes du CVS	Sur l'ensemble des réunions de l'année	Nombre de réponses (positives ou négatives) apportées au CVS / Nombre de demandes/remarques notées dans comptes rendus du CVS	*100	Directeur	100,0%	100%	➡	100%	➡	90%	⬇
PREVENTION DES RISQUES LIES AUX SOINS	Taux de résidents ayant chuté	Enquête sur la totalité des résidents présents le jour de l'enquête	Nombre de résidents ayant chuté au moins une fois en 12 mois / Nombre total de résidents	*100	IDE référente	47,0%	45%	●	40%	●	35%	●
	Taux de résidents ayant chuté de façon répétée et prenant des psychotropes		Nombre de résidents ayant chuté plusieurs fois et avec des psychotropes / Nombre total de résidents ayant chuté	*100	IDE référente	57,8%	55%	●	58%	●	51%	●
	Taux d'escarres acquises dans Ehpad		Nombre de résidents ayant une escarre acquise dans l'établissement / Nombre de résidents inclus dans l'enquête	*100	IDE resp. matériel / nutrition	3,3%	%		%		%	
	Taux d'escarres non acquises dans Ehpad		Nombre de résidents ayant une escarre acquise dans une autre structure l'établissement / Nombre de résidents inclus dans l'enquête	*100	IDE resp. matériel / nutrition	0,0%	%		%		%	

## ✓ Pédagogue

Former les auditeurs

Assurer la communication

## ✓ Animateur

Animer la réunion d'ouverture

Animer la réunion de synthèse et de clôture

Assurer le suivi des actions correctives

Animer les groupes de travail (indicateurs et enquêtes)



✓ **Méthodologiste**

Construire les grilles, indicateurs, enquêtes  
Préparer le plan d'audit, tableau de bord  
Rédiger le rapport d'audit, la communication,



✓ **Fédérateur**

Constituer l'équipe  
Etre le lien entre tous les intervenants



✓ **Coordonnateur**

Définir le programme d'audit, le protocole  
d'enquête  
Assurer et éventuellement coordonner le recueil