

VIENT DE  
PARAÎTRE

## LE MANUEL DE LA QUALITÉ



### Une démarche participative d'analyse des pratiques et des organisations



Ce manuel est destiné à l'ensemble des personnes chargées de la mise en œuvre de la démarche d'évaluation de la qualité des organisations et des pratiques, des établissements et services du secteur social et médico-social, désireux de se doter d'un référentiel et d'un manuel de la qualité.

Il vise à :

- impliquer l'ensemble du personnel dans la démarche qualité,
- préparer l'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux.

L'approche pédagogique retenue est pratique. Il s'agit de proposer des outils exploitables, tout en respectant les quatre domaines incontournables dans l'évaluation interne, préconisés par le CNESMS, devenu depuis l'ANESM (Agence Nationale d'Évaluation Sociale et Médico-Sociale), dans son guide de l'évaluation :

- la personnalisation du référentiel des engagements de l'établissement au regard du guide de l'évaluation,
- la méthodologie de création et d'écriture des fiches descriptives,
- la méthodologie de création et d'écriture des fiches d'évaluation,
- l'organisation et la gestion documentaire du manuel de la qualité des pratiques et des organisations.

Le lecteur pourra ainsi poser les bases pour une évaluation interne de la qualité, au sens strict de la loi du 2 janvier 2002, être prêt pour l'évaluation externe et aller au-delà de la démarche d'évaluation de la qualité en mettant en place une véritable démarche de progrès.

*Ce travail est un écrit collectif réalisé par **Laurence GELY**, en collaboration étroite avec **Magali JOUANNET**, **Anne PICARD** et **Jean-Yves LEGROS**.*

*Laurence GELY est Docteur en Économie de la Santé. Magali JOUANNET, Anne PICARD et Jean-Yves LEGROS sont Formateurs-Conseil, spécialistes de l'évaluation de la qualité, appliquée au secteur social et médico-social.*

Format 15 x 21 cm, 168 pages

à retourner par courrier ou par fax

**Le manuel de la qualité**

**BON DE COMMANDE**

prix unitaire

**16 €**

Frais de port inclus

Nom ..... Prénom ..... Fonction.....

Adresse livraison .....

.....

.....

Adresse Facturation (si différente) .....

.....

.....

Tél : ..... Fax : .....

Courriel : .....

Je commande  exemplaire(s) à 16 € pour un total de  €

Règlement à la commande  Sur présentation de facture  par chèque  par virement bancaire

# SOMMAIRE

<b>PREAMBULE : FORMALISER LA QUALITÉ DES PRATIQUES ET DES ORGANISATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>17</b>
<i>Ce qui est obligatoire en matière de qualité.....</i>	<i>20</i>
1. L'évaluation interne .....	20
2. L'évaluation externe.....	21
<i>Ce qui n'est pas obligatoire mais qu'il est recommandé de faire .....</i>	<i>22</i>
<b>PARTIE 1 : METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QUALITÉ (DE LA QUALITÉ DES PRATIQUES ET DES ORGANISATIONS) : UN ENGAGEMENT DE LA PART DE LA DIRECTION ET UNE MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>25</b>
1 – AMORCER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES PRATIQUES ET DES ORGANISATIONS.....	27
1.1 <i>Les engagements dans la démarche d'évaluation de la qualité....</i>	<i>27</i>
1.1.1 Les engagements de la direction .....	27
1.1.1.1 Les engagements comme base de travail.....	27
1.1.1.2 Le plan des engagements de la Direction .....	28
1.1.2 Les engagements du personnel.....	29
1.2 <i>Les étapes de la démarche d'évaluation de la qualité.....</i>	<i>30</i>
2 - LES ACTEURS DE LA QUALITÉ .....	33
2.1 <i>L'affaire de tous.....</i>	<i>34</i>
2.2 <i>Le groupe qualité.....</i>	<i>36</i>
2.2.1 La composition du groupe qualité.....	36
2.2.2 La représentativité des personnes retenues .....	36
2.2.3 Les missions du groupe qualité .....	39
2.2.4 Les règles du jeu du groupe qualité.....	39
2.2.5 La planification du travail .....	40
2.3 <i>Le référent qualité.....</i>	<i>40</i>
2.3.1 Ses missions .....	40
2.3.2 Ses outils .....	41
2.3.2.1 Les techniques non verbales.....	42
2.3.2.2 Les techniques verbales d'animation.....	42
2.3.2.3 les techniques verbales d'argumentation .....	44

**PARTIE 2 : EVALUER, DÉCRIRE LA QUALITÉ, C'EST EXAMINER LE FONCTIONNEMENT ET LES PRATIQUES, SANS « SE METTRE EN EXAMEN » ..... 45**

1. PÉRIMÈTRE DE LA DÉMARCHE OU LE CHAMP D'APPLICATION .....	48
1.1 <i>Le référentiel</i> .....	48
1.1.1 Les thèmes du référentiel .....	48
1.1.2 Modèle détaillé d'un référentiel.....	49
1. Ethique, fondements et valeurs .....	49
2. Démarches de prise en charge et relations administratives avec l'utilisateur et les familles.....	51
3 Accompagnement éducatif.....	52
4 Accompagnement pédagogique .....	52
5 Accompagnement professionnel .....	53
6 Accompagnement social, médical et paramédical .....	54
7 Le milieu et les moyens techniques .....	55
8 La logistique des services généraux, administratifs et commerciaux .....	56
9 La gestion des ressources humaines.....	58
10 La démarche d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité .....	59
1.2 <i>L'appropriation des thèmes : 2 méthodes</i> .....	60
1.2.1 Première méthode d'appropriation des thèmes.....	60
1.2.2 Deuxième méthode d'appropriation des thèmes.....	61
2. L'ÉCRITURE DU MANUEL DE LA QUALITÉ .....	62
2.1 <i>Le manuel de la qualité : généralités (présentation)</i> .....	62
2.2 <i>La description des pratiques</i> .....	63
2.2.1 La forme des fiches grises.....	64
2.2.2 L'organisation du travail autour des fiches grises .....	66
2.3 <i>La mise à disposition et la validation des fiches grises</i> .....	67
2.3.1 La mise à disposition des fiches grises .....	67
2.3.2 La validation des fiches grises .....	67
2.4 <i>La description des pratiques (fiches vertes)</i> .....	69

**PARTIE 3 : EVALUER LA QUALITÉ DES PRATIQUES DES ORGANISATIONS..... 71**

1. LA PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION.....	73
1.1 <i>La rédaction des fiches d'évaluation (fiches jaunes)</i> .....	74

1.2	<i>La constitution de groupes d'évaluation</i> .....	77
1.2.1	<i>La création des groupes d'évaluation</i> .....	77
1.2.2	<i>L'animation des groupes d'évaluation</i> .....	77
1.2.3	<i>La répartition des tâches au sein des groupes d'évaluation</i> ..	79
2.	<b>LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION</b> .....	81
2.1	<i>La recherche initiale d'information : le groupe d'évaluation</i> .....	81
2.2	<i>La recherche complémentaire d'informations</i> .....	81
2.2.1.	Distinguer qualité et satisfaction .....	82
2.2.2.	Les 5 phases de la construction d'une étude de satisfaction	83
2.2.2.1	Phase 1 : Cadrage de l'enquête = Préparer l'enquête .....	83
2.2.2.2	Phase 2 : Diagnostic = Identifier les attentes des usagers	85
2.2.2.3	Phase 3 : Quantification = Mesurer la satisfaction des usagers .....	86
2.2.2.4	Phase 4 : La diffusion = la communication des résultats	94
2.2.2.5	Phase 5 : Le suivi = la surveillance de l'efficacité des actions correctives .....	95
3.	<b>LA LISIBILITÉ DES RÉSULTATS</b> .....	97
4.	<b>LA RESTITUTION DE L'ÉVALUATION</b> .....	97
	<b>PARTIE 4 : LA DÉMARCHE DE PROGRÈS</b> .....	<b>99</b>
1.	<b>LE MANAGEMENT PARTICIPATIF AU SERVICE DE LA QUALITÉ</b> .....	101
1.1	<i>Un état d'esprit partagé</i> .....	102
1.2	<i>L'approche positive</i> .....	103
1.3	<i>Une démarche consensuelle</i> .....	103
2.	<b>LE PLAN D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ</b> .....	104
2.1	<i>La formalisation des propositions d'amélioration</i> .....	104
2.2	<i>Exemple</i> .....	105
2.3	<i>La planification des propositions dans un plan d'amélioration de la qualité</i> .....	106
2.4	<i>Le suivi du plan d'amélioration de la qualité : le tableau de bord</i> .....	107
2.4.1	Les étapes de la construction des tableaux de bord.....	108
2.4.2	Exemples .....	109
2.4.2.1	Tableau de bord de suivi des actions .....	109
2.4.2.2	Tableau de bord valorisant la réalisation des actions ....	109
2.4.3	La communication des tableaux de bord.....	109

<b>CONCLUSION</b> .....	<b>111</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>113</b>
<i>Annexe 1 : Historique de la démarche qualité en France, mis en parallèle avec l'histoire du secteur social et médico-social</i> .....	115
<b>LIBRE SERVICE</b> .....	<b>121</b>
<i>Annexe 2 : Exemple de lettre d'engagement de la qualité</i> .....	123
<i>Annexe 3 : L'organisation fonctionnelle et sa représentativité</i> .....	129
<i>Annexe 4 : Modèle de référentiel</i> .....	133
<i>Annexe 5 : Exemple d'une fiche verte</i> .....	153
<i>Annexe 6 : Exemple d'une fiche jaune sur le thème de « la diffusion et de la communication du projet d'établissement, du livret d'accueil et du règlement de fonctionnement »</i> .....	155
<i>Annexe 7 : Tableau de répartition des fiches jaunes</i> .....	157
<i>Annexe 8 : Outils de finalisation de l'évaluation</i> .....	159
<i>Annexe 9 : Exemple extrait d'un plan d'amélioration de la qualité</i>	163
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>165</b>