

LE SYSTÈME QUALITÉ DE LA SAUVEGARDE DE L'ENFANCE ET DE L'ADOLESCENCE DU FINISTÈRE : UN PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION CONTINU

1 – La Conception générale de la Qualité de service développée par la SEA 29

La qualité des services de l'association est fondée sur la description des processus professionnels, sur l'identification des situations problématiques et sur la mise en place de protocoles de réponse à ces situations. Ces façons de faire sont attestées par l'utilisation des référentiels de qualité de service rassemblés dans les classeurs qualité.

La philosophie sous-jacente à l'engagement dans la "démarche qualité" a supposé un renversement de la façon habituelle de penser puisqu'elle impliquait de se centrer sur la "non qualité". Les situations professionnelles dans lesquelles sont produites de la "non qualité" s'analysent au regard des missions et des objectifs de l'organisation. Il s'agit donc de produire une évaluation de l'organisation conçue comme l'ensemble des modalités de production de services aux usagers.

La non qualité est repérable dans les différents métiers de l'organisation dans la mesure où sont fortement analysées les situations professionnelles. La recherche des "mauvaises pratiques" est au fondement de la valorisation des "bonnes pratiques".

Dans cette perspective, **les principes fondamentaux** sur lesquels s'est construite la démarche qualité de la SEA 29 sont les suivants :

1 – *Centrer l'explicitation des services sur les usagers dans leurs différences et singularités.*

2 – *Penser les métiers de l'association comme l'ensemble des processus professionnels collectifs dont elle garantit la mise en œuvre.*

3 – *La qualité consiste fondamentalement dans la capacité à identifier et contrôler la non qualité dans les processus et les situations professionnelles.*

Quelle méthode d'explicitation de la qualité de service a été mise en œuvre?

1 - *Partir de ce qui existe : décrire, valoriser et évaluer les pratiques effectives*

Il a été fait l'inventaire systématique des documents et référentiels déjà existants : projet associatif, projets d'établissement, référentiels de projets individualisés, référentiels d'évaluation, de procédures, etc... Leur utilité et leur pertinence ont été évaluées au regard des pratiques effectives des professionnels, des exigences réglementaires et des projets de services.

2 – *Ne pas faire compliqué* : il faut donc viser la construction de référentiels utilisables dans la durée.

3 – *Utiliser la construction du classeur "qualité" comme programme d'explicitation* :

La méthode d'explicitation et de validation des démarches a consisté à centrer l'inventaire et la construction des référentiels sur l'élaboration d'un classeur intitulé "Qualité de service" qui sera un outil permanent de référence pour l'ensemble des professionnels.

2 – L'organisation de l'évaluation de la Qualité

Le classeur Qualité :

Le Classeur de qualité de service est l'outil de coordination et d'évaluation des prestations de service rendues par l'établissement et ses équipes. Il a pour objectif :

- D'être un outil de travail pour chacun et un référentiel de coordination de l'action, notamment dans les situations professionnelles problématiques ou "critiques". Il fournit aux professionnels les éléments nécessaires pour avoir en permanence accès au cadre juridique et administratif, aux valeurs (éthique associative et déontologie professionnelle), aux projets d'établissements et de services, aux documents de mise en œuvre de la loi de janvier 2002.
- De préciser les éléments constitutifs de l'action et d'en donner une "traçabilité" générale, notamment par une analyse des situations professionnelles (habituelles ou critiques) en relation avec les parcours des usagers.
- D'être un outil d'évaluation de la qualité de l'organisation à partir d'une mise en visibilité et en lisibilité de ses processus clés (ses "métiers"), de ses référentiels de services aux usagers. Il s'agit de donner à voir les compétences collectives des équipes professionnelles des établissements de la Sauvegarde du Finistère.

- De constituer un engagement clair des différentes instances de l'Association et des Etablissements et Services auprès des professionnels qui mènent le travail au quotidien, et par là une protection juridique en cas de contestation du caractère professionnel de leurs décisions et actions.

L'actualisation des classeurs s'effectue au maximum tous les 4 ans selon les modalités suivantes : actualisation impulsée par la DG et effectuée par l'équipe sous la responsabilité des Directeurs et Chefs de service. L'auto-évaluation pourra être complétée par un consultant externe qualifié.

Les référentiels :

Les documents consignés dans le classeur ont pour vocation d'explicitier les logiques d'action mises en œuvre par les professionnels pour accompagner, parfois sur plusieurs années, les usagers de l'établissement et leurs familles. Ils constituent une analyse des processus et des situations professionnelles et une capitalisation de l'expérience collective habituellement mise en œuvre au quotidien. Les cadres responsables des services conservent les référentiels et la mémoire des différentes situations et événements. Ils ont la responsabilité de leur mise en œuvre et de leur actualisation.

Deux types de référentiels sont rassemblés dans le classeur qualité :

Les référentiels de situations professionnelles **standard** qui montrent les procédures spécifiques aux différents métiers de l'organisation. Les référentiels de situations professionnelles **problématiques** et "critiques" qui donnent à voir ce que l'organisation met en œuvre pour répondre à la "non qualité" de service qu'elle peut engendrer pour les usagers ou aux risques professionnels qu'elle peut générer pour les professionnels.

Deux types de situations appellent des réponses procédurales:

- 1 – Les situations qui appellent une " **procédure normative** ", c'est-à-dire qui doit être obligatoirement mise en œuvre dans une situation, soit parce qu'elle a un caractère légal, soit parce qu'elle est imposée par la direction, font nécessairement l'objet d'un écrit sur un support validé par le service.
- 2 – Les situations qui appellent une " **procédure conventionnelle** ", c'est-à-dire décidée dans le cadre de l'équipe, mais qui se révèlent problématiques ou critiques, font également l'objet d'un écrit sur un support validé par le service.

L'actualisation :

Les référentiels sont adoptés pour une période de deux années à l'issue desquelles un bilan est tiré de leur usage, des améliorations et enrichissements proposés et l'ensemble est validé pour une nouvelle période.

3 - Schéma du système qualité associatif: Organisation des classeurs de référentiels

Classeur Direction Générale :

Destination : Siège, C.A., Tous établissements et services

Classeur procédures comptables et administratives

Destination : Siège, C.A., Tous établissements et services

Classeur d'établissement et services

Destination : Siège, Etablissement, équipes.

Ce classeur doit être à disposition de tous les professionnels de l'association en fonction des décisions de son établissement et équipe.

4 - Traduction de la démarche au regard des autres démarches et modèles de qualité organisationnelle existant (ISO/ AFNOR, Accréditation hospitalière, etc...)

Les démarches qualité sont des démarches d'auto-évaluation des pratiques et des organisations professionnelles. Ce sont aussi des LANGAGES qui permettent de traduire les modalités de description et d'évaluation entre différents secteurs professionnels. A cet égard, la démarche qualité conçue et mise en œuvre à la SEA 29 est compatible avec tous les grands modèles de certification et d'accréditation existants dans différents autres secteurs professionnels. Elle s'appuie sur le cadre juridique qui constitue son cadre d'évaluation normatif – pour l'essentiel la loi de janvier 2002 et l'ensemble des textes définissant les droits des personnes – et peut être comprise par les évaluateurs des dispositifs d'accréditation du secteur

sanitaire. Elle n'est pas étrangère aux démarches adoptées par les établissements, services, entreprises qui agissent selon des normes de marché (ISO, AFNOR et certifications AFAQ, VERITAS, etc...).

Les grands points de convergence se centrent sur :

1 – L'analyse des processus professionnels articulés aux parcours et caractéristiques (besoins, demandes, désirs...) des **usagers**, et évaluation des situations professionnelles dans ce cadre **d'analyse**.

2 – L'analyse et l'évaluation des points de production de « **non-qualité** » et l'anticipation des situations problématiques et/ou critiques.

3 – L'évaluation de l'organisation conçue comme « **ensemble de processus professionnels clés** ». Cette conception est identique à celle qui sous-tend l'actualisation 2000 des normes ISO 9000. Les " métiers " sont considérés comme l'ensemble des processus dont l'organisation garantit la conception, la mise en œuvre et l'évaluation.

4 – Un dispositif d'explicitation de la qualité de service sous la forme de « **classeurs de qualité de service** », rassemblant les informations et les référentiels essentiels. Les Classeurs qualité sont organisés en un " SYSTÈME QUALITÉ " global, cohérent et public.

5 – Une **politique générale des écritures** comportant une politique de la production, de la communication, de la capitalisation et de l'archivage des écrits et documents.

6 – Des **modalités d'évaluation financière et professionnelle** centrées sur les procédures normatives telles que définies par la loi de janvier 2002 et l'ensemble des textes réglementaires, d'agrément et d'habilitation des établissements et services.

7 – Un « **groupe de pilotage** » de la démarche qualité, instance de suivi et d'actualisation de la démarche et des outils, classeurs et référentiels.

8 – Le « **conseil scientifique et technique** » :

Une instance associative de « **recherches et innovation** » chargée de la validation et de la valorisation des initiatives de progrès et d'amélioration des réponses aux demandes des usagers et donneurs d'ordres :

9 – La « **lettre Sauvegarde 29-Qualité** » :

Un support de communication interne pour la valorisation de la qualité de service de la SEA 29 :

Conclusion...

Cette démarche qualité s'inscrit complètement dans une logique d'amélioration continue de la qualité. La mise en œuvre d'un tel dispositif –et surtout sa pérennisation- nécessite la création d'un **Conseil de la qualité**. Il doit être conçu en tant qu'instance d'amélioration. Ce qui va nécessiter de réfléchir à une évaluation continue de l'action des professionnels au sein des services (livrets de vérification...) mais aussi penser à des modalités de recueil des suggestions et points de vue des usagers comme des partenaires.

Annexes :

- Glossaire.

- Sommaires des classeurs Qualité des Services.

La Qualité s'expose

Dossier remis aux participants comprenant la présentation :

- du système qualité de l'ADSEA29.
- du glossaire (provisoire).
- des sommaires des classeurs Qualité des établissements et services.