



# Bienvenue à *Quality Street* !

## L'Anesm offre un boulevard à la démarche qualité

Enfin !!! Et bravo ! Voilà les deux mots qui peuvent surgir à la lecture de la récente publication de l'Anesm intitulée « *Etablissements, valorisez les résultats de vos évaluations* ». Enfin, car il y a plus d'un an, à l'issue des évaluations externes, votre journal préféré n'avait pas attendu pour se demander : « *Evaluation interne, évaluation externe... Et maintenant, qu'allez-vous faire ?* ». Bravo, car l'Anesm confirme sa volonté et sa capacité à proposer des outils concrets, enrichis d'illustrations et d'outils immédiatement applicables dans votre établissement. Impensable, donc, de ne pas vous faire partager notre enthousiasme !

### Plus d'excuses, l'Anesm a réponse à tout !

Il suffit de lire le sous-titre de l'ouvrage pour en comprendre le sens : « *Guide à l'attention des responsables d'établissements et services sociaux et médico-sociaux et leur inscription dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement* ». Au-delà de son encouragement à valoriser les résultats de vos évaluations, l'Agence vous propose en fait un véritable guide pratique pour mettre en œuvre votre démarche d'amélioration continue de la qualité. Fini les excuses pour ne pas vous y mettre : pas assez de temps, trop de projets, trop de réunions, sans compter les projets personnalisés à mettre en place... Les équipes ne veulent plus en entendre parler depuis qu'un évaluateur les a « traumatisées »... Et nous pourrions continuer ainsi la liste des arguments entendus dans les coulisses des Ehpad.

L'Anesm s'efforce de répondre de manière très concrète à chacune des questions que vous pourriez vous poser, à chacun des freins rencontrés dans les établissements. Le crédo est simple : vous ne pouvez pas avoir fait tout ça pour ça ! (sous-entendu : avoir autant investi du temps et de l'argent dans les évaluations pour que cela retombe comme un soufflé). Maligne, l'Agence enfonce le clou en insistant sur le lien entre les évaluations,

la démarche qualité et le CPOM. Inévitable sujet du moment, voire préoccupation majeure des gestionnaires, il est certain que cela peut rendre votre oreille plus attentive.

À ce sujet, ce guide vous rappelle que le rapport d'évaluation externe dont vous disposez doit être exploité pour élaborer le diagnostic préalable à la négociation et contribue (entre autres sources d'information et d'analyse) à dessiner les perspectives du CPOM. Le plan d'action, ensuite, pourra servir de support au suivi du CPOM et à la réalisation de ses objectifs tout comme l'évaluation interne, dans 5 ans, pourra constituer un excellent moyen de faire le bilan de ce contrat. Bref, si jusqu'alors vous n'aviez pas trouvé motivation à mettre en place une démarche d'amélioration continue de la qualité, au moins ici vous avez preuve de son utilité.

Car le souci est bien là : rien ne vous oblige, dans les textes, à déployer une démarche structurée au long cours. Les évaluations internes et externes obligatoires étant bouclées



© Bailhou - Fotolia

et les prochaines ne s'annonçant pas avant quelques années, il est évidemment tentant de laisser le sujet de côté pour se consacrer à d'autres projets... Et vous n'en manquez pas ! Mais c'est là que l'Anesm vous donne encore quelques encouragements supplémentaires : selon elle, cette démarche va vous permettre d'accompagner la bientraitance, de soutenir l'évolution du projet d'établissement, de mobiliser les équipes et de soutenir une stratégie d'ensemble. En clair, la démarche d'amélioration qualité sous-tend et organise chaque action, dans tous les aspects de la vie de l'établissement. Si vous avez l'impression de perdre du temps en la mettant en place, c'est faux. Elle donnera au contraire du sens à chacun de vos



projets et en facilitera alors l'appropriation et le déploiement.

## Quand qualité devient réalité : objectifs, actions, programme...

C'est peut-être consciente de cet écueil que l'Anesm a souhaité démontrer tout le caractère concret et opérationnel de la démarche. L'Agence prévient même qu'il ne faut pas « *passer trop de temps à construire le plan d'actions, au détriment de sa mise en œuvre.* ». Cela pourrait rassurer les grincheux qui pensent encore que passer du temps en réunion à faire des programmes de travail c'est du « faux travail » ! Concrètement, le guide vous rappelle en premier lieu comment définir vos objectifs : « *ils doivent être formulés clairement pour être compréhensibles par le plus grand nombre et formulés par un verbe à l'indicatif* ». Il vous est également précisé la différence entre un objectif stratégique (à moyen ou long terme, en lien avec les orientations générales de votre établissement) et les objectifs opérationnels. Ceux-ci sont plus spécifiques, leur atteinte est mesurable et leur temporalité inscrite dans un calendrier plus précis.

Puis l'Anesm prend le temps de revenir sur une autre erreur classique : la confusion entre les objectifs et les moyens. Son exemple est explicite : la rédaction du livret d'accueil n'est pas un objectif, elle représente simplement le moyen d'informer les personnes accompagnées sur les modalités de fonctionnement et d'intervention de l'établissement.

Plus précisément, pour atteindre les objectifs définis préalablement, vous disposez de trois sortes de moyens :

- Les actions qui mobilisent des moyens humains ;
- Les actions qui nécessitent des leviers organisationnels (par exemple les temps de réunion dédiés pour mettre en place l'action) ;

- Les actions appuyées par des moyens matériels.

Dernière astuce pour ne pas se tromper : l'Anesm vous propose de formuler l'objectif par un verbe et l'action par une réalisation et de vous souvenir que « *l'objectif est la destination à atteindre, les actions sont le chemin pour y parvenir* ».

## De l'action au plan d'actions

Vous y êtes, vos perspectives sont claires, les moyens pour y parvenir aussi. Mais encore faut-il organiser tout cela dans un même document et programmer vos actions dans le temps. Et c'est là que par rigueur, facilité ou conformisme, on voit fleurir de nombreux programmes organisés selon les fameux axes de l'évaluation interne :

- la garantie des droits individuels et collectifs ;
- la prévention des risques ;
- le maintien des capacités dans les actes de la vie quotidienne... Etc., etc.

Vous reconnaissez vos propres chapitres ? Normal, il s'agit des grands thèmes proposés par l'Anesm elle-même dans sa recommandation de bonnes pratiques consacrée à l'évaluation interne. Il est donc logique de voir un programme qualité organisé de la même manière que le rapport d'évaluation interne, dont il est probablement issu !

Sauf que... ces axes de travail, s'ils étaient pertinents au moment de l'évaluation, le sont peut-être beaucoup moins au moment de transformer les constats en objectifs et actions concrètes. Et c'est cela le défaut à éviter : créer un tableau sans âme, listant de manière plate et désincarnée nombre d'objectifs qui sembleraient de fait éloignés du quotidien (le fameux « vrai travail »). N'hésitez pas à sortir de ce carcan, même l'Anesm vous y invite ! Elle cite l'exemple d'un directeur qui a organisé le fonctionnement de son établissement et la démarche d'amélioration continue sur les

quatre valeurs du projet d'établissement. Il s'attache alors à ce que ces principes se retrouvent au quotidien. Nous y sommes : veillez à connecter votre plan d'actions à la réalité de ce que vivent vos équipes afin qu'elles se l'approprient plus facilement. Autre recommandation de l'Agence, toujours dans cet esprit de pragmatisme : ne multipliez pas les objectifs ni les actions à mettre en œuvre, au risque de décourager les personnes impliquées et de transformer ce véritable outil de travail, ce tableau de bord opérationnel en une lointaine liste de vœux pieux.

Enfin, ce guide vous donne quelques clés de réussite : interrogez régulièrement les pratiques, notamment par le biais des recommandations publiées par l'Agence, suivez régulièrement l'état d'avancement des actions et n'ayez pas peur de les évaluer grâce à des indicateurs et bien sûr communiquez et associez toutes les personnes concernées, au-delà même des salariés.

Définitivement généreuse, l'Anesm vous distille conseils, exemples et retours d'expérience tout au long de ce guide. Elle vous fournit également des modèles de plan d'actions, de calendrier et de fiches actions pour vous (re)mettre au travail sans attendre. En clair, une véritable boîte à idées remplies de bonnes choses, presque aussi savoureuse qu'une boîte de chocolats ! Reste à s'engager définitivement sur *Quality Street* !



**Katy Giraud**

Consultante  
Co-fondatrice du  
cabinet Advisoria  
katy.giraud@advisoria.fr  
www.advisoria.fr