



L'évaluation 1.0 : étude impressionniste de la mise en place des démarches qualité-risques au sein des structures médico-sociales

Eric GARCIA, Professeur Associé, IFROSS

Sophie LETURGEON, Directrice générale adjointe du CREA I & CRIAS
Auvergne-Rhône-Alpes

Sébastien VANHOVE, Chercheur Associé, IFROSS, Délégué Stratégie-
Qualité, Hôpitaux Saône Beaujolais

3 octobre 2018



Problématiques et méthodologie

- Problématique du colloque
- Enjeux, objectifs, et limites de l'étude
- Données existantes
 - rapport IGAS
 - études et recherches réalisées par l'IFROSS pour le compte de la DHOS (2003) et du CNESMS (2006)
- Hypothèses
- Méthodologie : focus-groupes

La qualité médico-sociale : quel sens ? quel objet ?

- Une dynamique indéniable
- Une hétérogénéité prégnante
 - la vision : le sens des démarches qualité-risques
 - l'objet : les dimensions de la qualité médico-sociale
- L'impact de l'absence de référentiel (s) commun (s)
- Trois dimensions peu investiguées
 - les recommandations de bonnes pratiques professionnelles
 - le projet personnalisé
 - la gestion des risques
- Le questionnement opportuniste (et non comparatif) de la qualité sanitaire

« être conforme à la loi 2002-2 »

« c'est un temps où on se pose, on revient sur nos pratiques »

« remettre l'utilisateur au centre »

« améliorer les conditions de travail »

Les démarches d'évaluation interne/externe : quels impacts ?

- Une utilité des démarches reconnue à l'unanimité
- Des impacts non mesurés, notamment en termes de qualité des prestations
- Des impacts hétérogènes
 - forts (concrets) / faibles
 - domaines divers
- Un lien fort qualité / pratiques / organisation
- Un impact non négligeable sur le management, et la conduite du changement
- Une disjonction relative qualité / stratégie (coopérations, restructurations, parcours, recompositions)

« il faudrait intégrer la qualité dans le projet d'établissement »
« l'évaluation externe a permis de formaliser des protocoles, de se parler, de faire ensemble »
« ça redonne du sens, notamment par le biais du travail sur les écrits professionnels »
« l'évaluation (...) c'est une forme de reconnaissance pour les équipes, elle soulève des leviers de motivation »
« il faudrait que la qualité soit utilisée comme un outil de management »
« on attend autre chose de l'encadrement intermédiaire (...) on fait évoluer les métiers »

Mise en place effective et appropriation des démarches qualité/risques

- Un déploiement hétérogène des démarches qualité/risques entre ESMS en termes de :
 - Ressources mobilisées
 - Modalités d'organisation
 - Supports utilisés
 - Sollicitation de prestataires externes
- Ce qui engendre une diffusion variable de la culture de la qualité au sein des équipes

Atouts

&

Difficultés

- Une personne ressource
- Des outils pratiques et faciles d'utilisation, véritables supports de mise en œuvre de la démarche
- Une opportunité de réaliser à temporalité régulière des états des lieux partagés avec les équipes

- Alternance/instabilité des directions
- Positionnement de l'expert qualité/risque au sein de l'ESMS
- Référentiel standard
- Juxtaposition de PAQ produits au cours des différentes démarches
- Evalueur externe : modalités de rémunération et profils
- Sens de la démarche pour les équipes

La question de la place des personnes accompagnées

Intensifier leur implication dans les démarches d'évaluation, au-delà de la sollicitation des représentants des CVS

Prendre davantage en compte la parole des usagers, leurs retours d'expérience

Recentrer sur l'accompagnement de la personne

En miroir avec la certification V2020 dans le secteur sanitaire

L'articulation entre démarche stratégique et projet d'évaluation interne et externe

- Questionnement de fond :
 - Quels sont les impacts des démarches d'évaluation sur le fonctionnement des établissements au plan stratégique ?
- Pour les directions et les managers de proximité :
 - des démarches difficiles à concilier sur le terrain entre Projet d'Etablissement – Contrat Pluriannuel d'Objectif et de Moyens – Serafin / PH - Evaluation Interne – Evaluation Externe
- Pour les professionnels de terrain :
 - Aucun lien perçu entre le projet d'établissement et les démarches d'évaluation interne et externe
- Peu d'impact perçu par les directions sur :
 - L'ouverture sur l'environnement
 - Les parcours des usagers
 - Les recompositions de l'offre médico-sociale

« les évaluations internes et externes régulières sont importantes, notamment pour mobiliser, maintenir une dynamique »

« démarches chronophages, qui s'empilent »

« peu de liens entre le projet d'établissement et l'évaluation interne (...) redondance pour les équipes, qui se retrouvent plus dans le projet d'établissement »

Les attentes et les propositions des acteurs de terrain

- Une neutralité de l'organisme évaluateur
- Des évaluateurs indépendants avec de « vrais » experts
- Mettre en place un référentiel commun par type d'activité (EHPAD, PH)
- Sensibiliser la gouvernance et les directions d'établissement aux démarches qualité
- Former les chefs de service, les managers de proximité et les professionnels de terrain
- Faire plus simple et plus proche du terrain : l'utilisateur traçeur ?
- Un retour plus rapide des organismes de tutelle
- Que l'évaluation soit suivie d'un accompagnement et d'un pilotage plus formel

« des évaluations internes et externes régulières sont importantes, notamment pour mobiliser, maintenir une dynamique »

« la première évaluation interne a une place spécifique, les suivantes sont à adapter, après l'atteinte d'un 1^{er} niveau de base »

« Difficultés de faire durer la démarche dans le temps »

« faire plus simple, plus pragmatique (plus proche du terrain), que cela parle aux professionnels »

« Il faudrait enseigner les démarches qualité dans les formations initiales, pour les directeurs, les managers de proximité, les professionnels, et pour les tutelles »

Conclusion

- Des résultats en phase avec les conclusions des rapports publiés à ce jour
 - des démarches engagées, reconnues par les professionnels, assorties de plans d'action plus ou moins formalisés et suivis
 - des évolutions attendues concernant le dispositif d'évaluation médico-sociale (référentiels, évaluations et évaluateurs, indicateurs)
- La place spécifique de la 1^{ère} évaluation interne qui a généré des améliorations concrètes sur le terrain
- Une déception au regard de l'évaluation externe : « tout ça pour ça »
- Un retour à l'image du secteur social et médico-social
 - des visions et impacts hétérogènes, et difficiles à mesurer
 - des difficultés d'appropriation et de mise en œuvre pérenne des démarches
 - une place des usagers et des modalités d'implication à approfondir

Conclusion

- Des clarifications attendues sur le sens des démarches d'évaluation, et leur articulation avec les dispositifs de planification
- Des besoins en termes de formation, d'accompagnement, et de recherche
- L'évaluation pilotée par la Haute Autorité de Santé, contrainte ou opportunité pour le secteur social et médico-social ?

Merci de votre attention

Le plus beau dans l'avenir,
c'est qu'il vient une journée à
la fois (LINCOLN)