

Les outils de mesure au service de la démarche qualité - Session 2023-2024

Audit



Bienvenue !

Vous entrez dans le module 3 de la formation "Chargé de mission qualité en ESSMS" traitant des **outils de mesure au service de la démarche qualité**.

Évaluations, audits, plans d'actions, indicateurs... Ce vocabulaire fait partie du quotidien des établissements médico-sociaux et des chargés de mission qualité.

Dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité, le chargé de mission qualité doit, en effet, assurer l'évaluation du service rendu aux usagers et de leur satisfaction.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des outils de mesure de la qualité et de leur mise en place.

A l'issue de ce **module de 7h00**, vous serez capable :

- De comprendre **les enjeux** de la mesure de la qualité.
- De définir **les outils de mesure** de la qualité.
- De **mettre en place** une démarche d'audit et d'enquête de satisfaction.
- De déterminer **des indicateurs** d'évaluation.

Pour rappel, il est important **de prendre du temps sur ce module** pour que la journée de regroupement, dédiée à des exercices de mise en pratique des concepts, soit efficace et riche en échanges.

Cliquez sur "C'EST PARTI" pour entrer dans le module.

AVANT DE COMMENCER

☰ Rappels... ⌚ 5 min

☰ Quiz avant formation ⌚ 10 min

INTRODUCTION

☰ Les enjeux des outils de mesure à partir de situations concrètes ⌚ 30 min

PARTIE 1 - LES ENQUETES DE SATISFACTION

Rappels... 5 min



“Cette partie de **5 minutes** va vous permettre de redécouvrir, si nécessaire, la **prise en main du module** d'autoformation et de **télécharger la fiche** de prise de note.

A l'issue, un **questionnaire d'évaluation** vous est proposé afin de situer vos connaissances en matière de gestion documentaire.”

DEMARRER LE CHAPITRE

Un module d'autoformation à suivre pas à pas.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, prenez connaissance de cette vidéo pour comprendre le fonctionnement du module d'autoformation.

Réglez le son de votre appareil à votre convenance puis cliquez sur le bouton lecture pour visionner la vidéo.



CONTINUER

Prendre des notes au cours du module.

Prendre des notes favorise l'attention et la compréhension. C'est aussi une première mémorisation.

Cette fois-ci encore, nous vous recommandons fortement, **pour ce module ainsi que pour le regroupement, d'utiliser le document d'aide à la prise de notes** afin de relever les messages importants, les questions ou incompréhensions et les idées applicables à votre établissement.

Vous pourrez le compléter directement sur l'ordinateur ou l'imprimer et le compléter à la main.

Cliquez sur l'encadré ci-dessous pour télécharger le document word.



Aide à la prise de notes par module.docx
407.8 KB



Quiz avant formation 10 min

Testez-vous !



“Que connaissez-vous de l'audit ? Comment mettre en place une enquête de satisfaction ? Quel est le rôle du chargé de mission qualité dans ces processus de mesure ?

Avant d'entrer dans le module , nous vous proposons un **questionnaire d'évaluation de 10 questions** afin de vous positionner dans cette formation.”

- L'équipe MQS

Complétez votre nom, prénom et la session qui vous correspond puis cliquez sur suivant. Répondez aux questions en cochant la ou les réponses qui vous semblent correctes puis cliquez sur "Envoyer".

Quiz - Module 3 - Outils de mesure (avant module d'auto-formation) Session 2023-2024

Dates du regroupement : 27/10/2023 + Autoformation
1 point par question

[Sign in to Google](#) to save your progress. [Learn more](#)

* Indicates required question


Nom et Prénom *

Your answer

A quelle session êtes-vous inscrit(e) ? *

Présentiel

J'AI DÉJÀ COMPLÉTÉ LE QUIZ ET CLIQUÉ SUR "ENVOYER"

 Vous venez de répondre au quiz d'évaluation, nous vous en remercions.

Si vous suivez ce module d'autoformation en **plusieurs séances** de travail, **il n'est pas nécessaire de refaire le quiz pour accéder à nouveau au module.**

Cliquez alors sur le bouton "**J'AI DÉJÀ COMPLÉTÉ LE QUIZ**" et revenez au chapitre où vous vous étiez arrêté.



Complete the content above before moving on.

Les enjeux des outils de mesure à partir de situations concrètes 🕒 30 min



“ Cette partie introductive de **30 minutes** va vous permettre d'appréhender les **enjeux des évaluations** en structures médico-sociales. ”

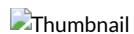
DEMARRER LE CHAPITRE



Des outils de mesure, mais pour évaluer quoi ?

Découvrez autour de l'exemple de Maëva, hôtelière, l'intérêt des évaluations au sein d'un établissement.

Laissez-vous guider par les consignes pour naviguer dans ce scénario.



CONTINUER

Qu'avez-vous compris ?

Deux catégories d'évaluations de la qualité coexistent : l'évaluation du service rendu et l'évaluation de la satisfaction des usagers.

Pouvez-vous trier les propositions suivantes selon qu'elles se rapportent à l'une ou l'autre de ces catégories ?

Cliquez et faites glisser la carte vers la proposition qui semble lui correspondre.

Évaluation du service rendu

Interroger la conformité du ménage d'un logement.

Évaluer le questionnaire éthique développé dans la structure

Évaluer l'organisation des tournées au domicile

Évaluation de la satisfaction


Évaluer si l'utilisateur est content des horaires de passage au

Évaluer le ressenti sur l'accueil dans le service de

domicile

prise en soins

CONTINUER

 Vous le constatez, il n'est pas simple de distinguer ces deux catégories d'évaluation.

Mais retenez que **des outils de mesure servent à évaluer la qualité des prestations** apportées afin de les améliorer pour *in fine* **atteindre un meilleur niveau de satisfaction** que l'on constatera objectivement **grâce à d'autres outils de mesure.**

1

L'évaluation du service rendu

L'évaluation du service rendu à travers un **questionnement des pratiques professionnelles** (prise en soins, accompagnement...) va permettre de **mesurer l'écart entre la pratique et la référence établie.** Pour cela, les méthodes utilisées pourront être celles de **l'audit ou de l'évaluation des pratiques**, en comparaison à un protocole interne ou une recommandation de bonnes pratiques.



Ainsi dans une structure d'hébergement, nous pourrions évaluer la conformité du ménage d'un logement avec **la méthode de l'audit** en prenant la référence au "protocole de ménage" de l'établissement.

Mais, il sera aussi possible d'évaluer le questionnement éthique par la **méthode d'évaluation, plus souple** dans les réponses, en prenant référence à la RBPP de l'ANESM-HAS "Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux".



L'évaluation de la satisfaction des utilisateurs.

L'évaluation de la satisfaction des utilisateurs de ces services permettra de **mesurer l'écart entre le service qu'ils reçoivent et celui qu'ils attendaient**. Elle se mesure à l'aide d'**enquête de satisfaction ou de recueil des réclamations**.

Le recueil de la satisfaction et l'expérience des personnes accompagnées est un outil pour soutenir la participation des personnes et améliorer l'accompagnement.

Ainsi, un SSIAD pourra questionner la prise en soins délivrée en posant des questions sur l'accueil dans le service, l'organisation des passages au domicile (satisfaction des horaires) ou encore la confidentialité des personnels.

CONTINUER

Les indicateurs

La mesure de **la conformité des pratiques** ou de **la satisfaction des usagers** permet de rendre objective la qualité des prestations. Elle donne des **indications chiffrées que l'on nomme "Indicateurs"**. Les indicateurs vont permettre de suivre une tendance, une évolution.

Nous vous les présentons dans ce contexte.

i Les indicateurs servent également dans d'autres situations : piloter le fonctionnement d'une structure (exemple: taux d'occupation, indicateurs ANAP...), prendre des décisions (taux de vétusté pour décision d'investissements), réagir en exploitant les résultats ou encore anticiper en exploitant des tendances (ex : évolution du taux d'absentéisme et anticipation des recrutements...). Ces sujets ne sont pas abordés dans ce module.

L'origine des enquêtes de satisfaction dans le secteur de l'entreprise

La famille des normes ISO 9000 confère à une entreprise l'assurance de la qualité, elle permet d'améliorer la satisfaction client tout en étant conforme aux exigences légales et réglementaires en vigueur sur le marché.

L'une des exigences pour obtenir la certification est **de réaliser des enquêtes de satisfaction, outils idéals pour recueillir de manière objective l'avis des clients** sur les produits et services, et de manière plus générale, sur le savoir-faire et le savoir-être des salariés.

Les résultats qui en découlent permettent **d'identifier des axes d'amélioration** face auxquels l'entreprise va mener des actions correctives et lutter efficacement contre ces sources d'insatisfaction.

Cliquez sur le bouton de lecture pour découvrir la campagne de la caisse d'Epargne ...l'engagement n°5



CONTINUER

Les enquêtes de satisfaction dans le secteur sanitaire et médico-social.

Dans le secteur médico-social et sanitaire, la notion de recherche de la satisfaction est introduite par plusieurs textes réglementaires.

1

L'**ordonnance du 24/04/1996**, pour le secteur sanitaire, évoque un **questionnaire de sortie** obligatoire et intégré au livret d'accueil du patient afin de recueillir les appréciations sur le séjour.

2

L'**arrêté du 26 avril 1999** fixant le contenu du cahier des charges de la convention pluriannuelle précise que "*Dans le respect des règles déontologiques et éthiques clairement identifiées au sein de chaque institution, la qualité sera appréciée au regard de la satisfaction des résidents et de leur famille, par rapport à l'habitat, à la restauration, à l'existence ou non d'un sentiment de sécurité, de solitude et à la qualité d'ensemble de la vie sociale*". (Q139 référentiel ANGELIQUE).

3

La **loi du 2 janvier 2002**. La thématique de **l'expression et de la participation des usagers** répond à l'une des priorités de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, qui a réaffirmé la place et les droits des usagers (par l'introduction d'un ensemble d'outils : livret d'accueil, CVS, charte des droits et libertés...)

4

Le **décret n° 2004-287 du 25 mars 2004** relatif au **conseil de la vie sociale** et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du code de l'action sociale et des familles. Il rappelle, qu'au-delà des différentes instances prévues par la législation comme les conseils de la vie sociale, « la participation peut également s'exercer :

- par l'institution de **groupes d'expression** institués au niveau de l'ensemble de l'établissement, du service ou du lieu de vie et d'accueil, ou d'un service ou d'un ensemble de services de ceux-ci.
- par l'organisation de **consultations de l'ensemble des personnes accueillies ou prises en charge** ainsi que, en fonction de la catégorie de personnes bénéficiaires, les familles ou représentants légaux sur toutes les questions concernant l'organisation ou le fonctionnement de l'établissement, du service ou du lieu de vie ou d'accueil.
- par **la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction. Ces enquêtes sont obligatoires pour les services prenant en charge à domicile des personnes** dont la situation ne permet pas de recourir aux autres formes de participation prévues par le présent décret ».

5

Plus récemment, les **recommandations de bonnes pratiques de la HAS se sont emparés du sujet**.

Par exemple, dans la recommandation "Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale", **quatre formes d'expression et de participation** sont abordées.

Cliquez sur chaque carte pour en savoir plus.

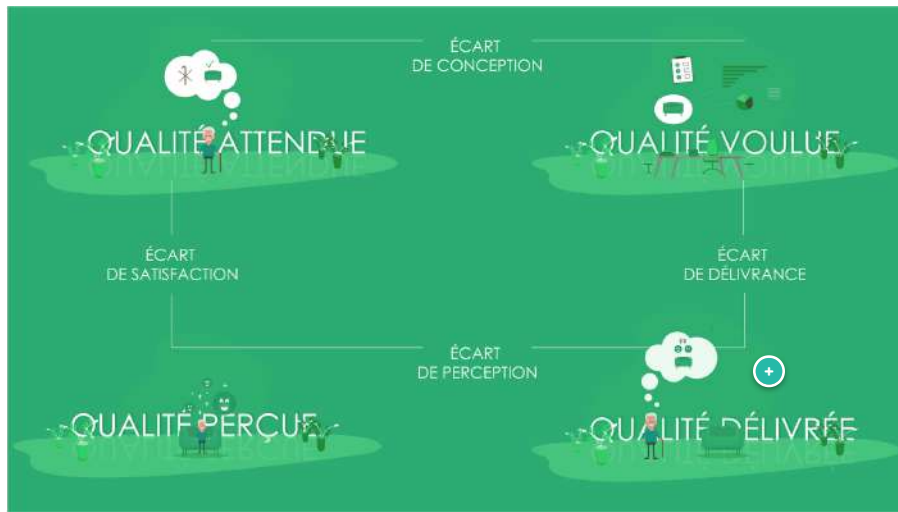
La place des enquêtes dans les différents niveaux de perception de la qualité.

Souvenez-vous !

Le lien entre les exigences de l'utilisateur et sa satisfaction comporte une part de subjectivité et implique de distinguer plusieurs types de qualité selon le point de vue de la personne accueillie et celui des professionnels. Elles génèrent **4 types d'écart**.

- **L'écart de conception** correspond à l'écart entre la qualité attendue et qualité voulue.
- **L'écart de perception** correspond à l'écart entre la qualité perçue et la qualité délivrée.
- **L'écart de satisfaction** correspond à c'est l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue.
- **L'écart de délivrance** correspond à l'écart entre la qualité délivrée et la qualité voulue, est du domaine de la recherche de conformité assurée par les démarches d'amélioration des processus et de résolution de problèmes.





Qualité délivrée

La qualité délivrée est celle que reçoit réellement l'utilisateur.



Qualité perçue

La qualité perçue est celle qu'expérimente l'utilisateur. Elle dépend à la fois de la qualité attendue et de la qualité délivrée.



Qualité attendue

L'utilisateur se construit autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure.



Qualité voulue

La qualité voulue est formulée par l'établissement ou le service sous forme de critères explicites à partir desquels il est possible d'apprécier la conformité de la qualité délivrée.

CONTINUER

Les définitions liées à l'enquête de satisfaction

Cliquez sur le marqueur **+** pour en savoir plus sur chaque notion.

Satisfaction / Insatisfaction —

La satisfaction ou l'insatisfaction est **l'opinion** d'une personne résultant de **l'écart entre sa perception** du service consommé **et ses attentes**.



Réclamation ou plainte —

Généralement, les « plaintes » et les « réclamations » **se limitent à ce qui est exprimé dans les courriers reçus par l'établissement**. Le champ retenu ici est bien plus large.

Seront considérées comme « plaintes » et « réclamations », toutes les formulations d'insatisfaction, les remarques, suggestions ou avis émis de façon spontanée, ou non, et ce quel qu'en soit le mode d'expression (écrit/oral) et le mode de recueil.

Les supports accueillant une expression libre des usagers (comme les **enquêtes de satisfaction**, questionnaires de sortie, etc...) permettent de recueillir des plaintes ou des réclamations.

Enquête de satisfaction —

L'**enquête de satisfaction** est une **catégorie d'étude** permettant de recueillir auprès des usagers, **de manière rigoureuse et structurée**, leurs attentes et leur niveau de satisfaction.

De la rédaction du questionnaire au plan d'action correctif, procéder à une enquête de satisfaction est un exercice toujours riche d'enseignements pour impulser une dynamique de progrès.



Indicateur de satisfaction —

L'**indicateur de satisfaction** est un indicateur de **mesure de la qualité perçue** par l'utilisateur en fonction de ses attentes.

Le score de satisfaction est un **indicateur simple** d'utilisation. Son objectif est clair : évaluer la satisfaction d'un utilisateur sur un service rendu.

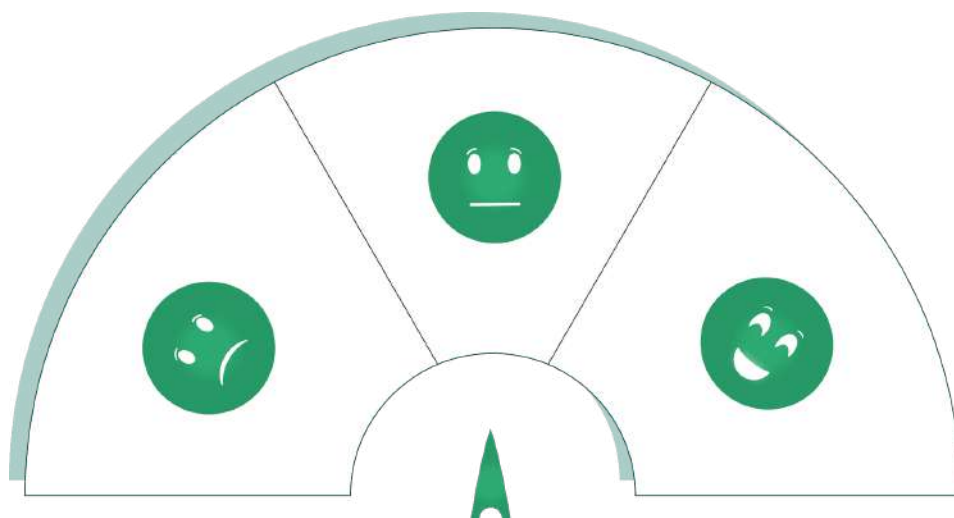
Par exemple, 75% des résidents sont satisfaits de la variété des repas.

Il se matérialise par des questions auxquelles l'utilisateur peut répondre généralement sous des formes différentes :

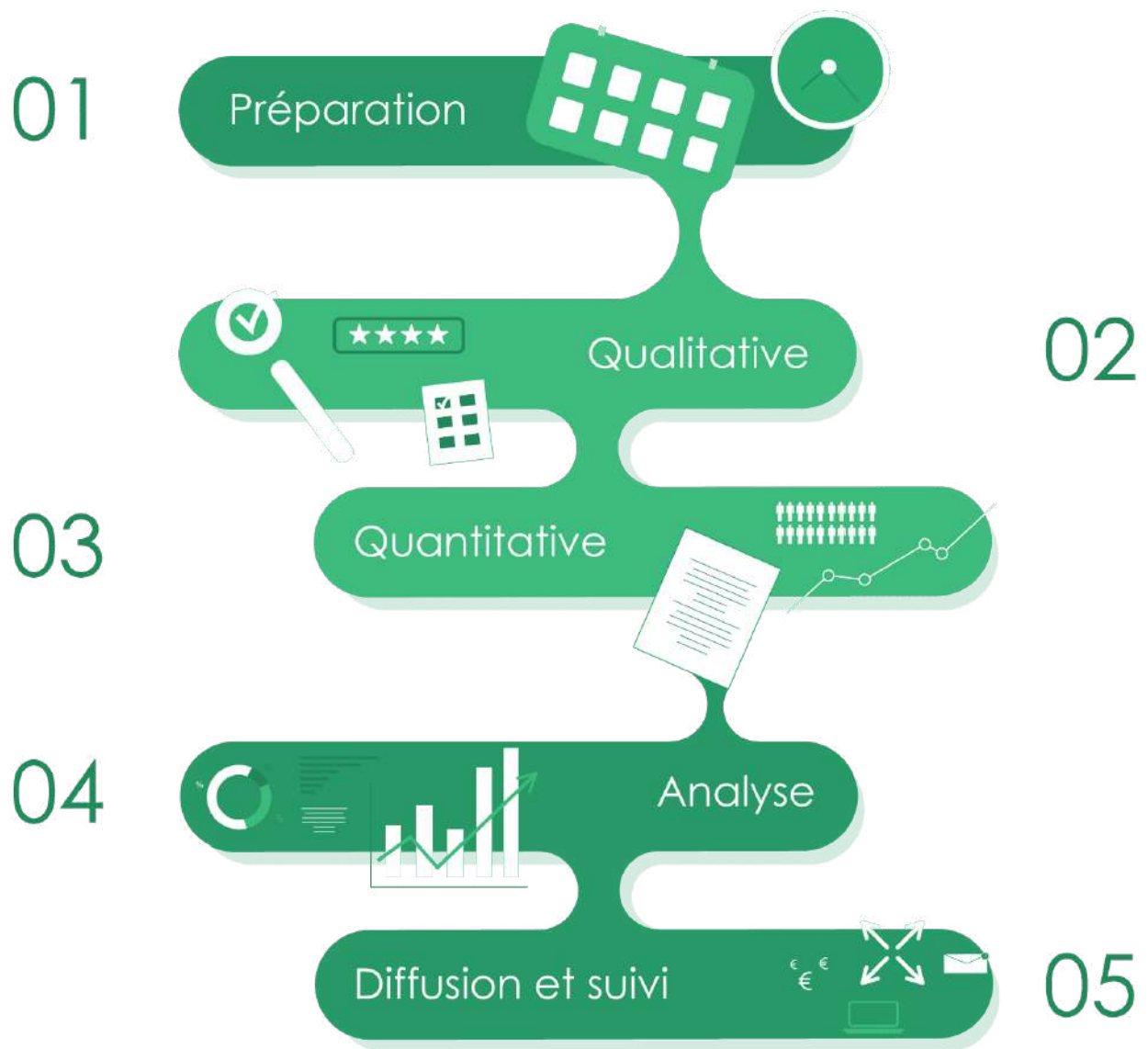
- « oui » ou « non »
- une notation sur une échelle de 5 éléments (étoiles, smileys)
- une notation (de 1 à 5, de 1 à 10)

Grâce à des questions courtes, compréhensibles et claires, le **taux de réponse** est généralement élevé.

Il est important de noter que pour avoir une réponse plus complète concernant ce que l'on cherche à savoir, il faudra **ajouter une question de type «pourquoi»** à la suite de la question initiale.



FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU CHAPITRE SUIVANT



Réaliser une enquête de satisfaction peut sembler rapide : l'objectif est tout simplement de mesurer la satisfaction des usagers.

D'accord, mais par rapport à quoi ? Et comment recueillir la satisfaction ? Que faire ensuite des données obtenues ?

Concrètement, une enquête de satisfaction se doit d'être **préparée** et nécessitera des **techniques de réalisation** précises.

Et ensuite ? Il faudra en faire **l'analyse, la diffusion et le suivi**.

ÉTAPE 1

Préparation des enquêtes



La préparation des enquêtes de satisfaction consiste à en **fixer le cadre**. Il convient ainsi de :

- **Définir les objectifs de l'enquête.** Il s'agit de choisir ce que vise l'enquête : être à l'écoute de ses usagers, faire émerger de nouvelles idées, suivre et mesurer les actions mises en place et voir leurs effets...
- **Constituer une équipe** projet qui pilotera le projet : le comité qualité ou un autre groupe de travail
- **Rassembler** l'information existante (les dernières enquêtes, les événements indésirables, le cahier des réclamations...)
- **Planifier les délais de réalisation** car c'est un exercice méthodique et long (un début et un fin)
- **Définir les modalités** de l'enquête : l'objet, la cible, le type de contact... Écrire le protocole d'enquête pour clarifier l'ensemble de la démarche.

ÉTAPE 2

Réalisation : Enquête qualitative



L'objectif des études **qualitatives** est de comprendre précisément les **besoins, les usages ou l'opinion d'un groupe restreint de personnes**.

A la différence des résultats d'une enquête quantitative, les résultats ne peuvent pas être extrapolés à l'ensemble de la population car l'échantillon est beaucoup trop faible.

Les objectifs de l'enquête qualitative sont de :

- **Identifier les attentes** des usagers.
- **Hiérarchiser** ces attentes.
- Recueillir la base nécessaire à **la construction d'un guide d'entretien ou d'animation**.

Ces enquêtes peuvent se dérouler en entretien individuel ou en réunion de groupe.

Cliquez sur chaque carte pour en savoir plus.



L'entretien individuel (guide d'entretien)

Il se déroule entre un usager et la personne chargée de l'enquête. La discussion s'engage à partir d'un **guide d'entretien**. L'objectif est de faire ressortir les avis à travers des questions qui ne doivent pas influencer la personne interviewée.



La réunion de groupe ou le groupe d'expression (guide d'animation)

Encore appelés « focus group », il s'agit de discussions semi-structurées mettant en scène un petit groupe d'individus (6 à 8 personnes) impliqués par le sujet d'étude : lancement 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.

Zoom sur les focus group (groupe d'expression)

| | | | | |
|-------------|-----------|------------------------|----------------|--|
| DÉFINITIONS | OBJECTIFS | CONDITIONS DE RÉUSSITE | L'ORGANISATION | |
|-------------|-----------|------------------------|----------------|--|

Technique qualitative d'entretiens de groupes approfondis destinée à **collecter de l'information** auprès des usagers.

Il est utilisé pour obtenir des informations et non pour aplanir des différences d'opinions ou pour atteindre un consensus.

Les focus groups sont très utilisés en santé aux États-Unis et en Europe du Nord et dans les études marketing.

L'approche peut être purement qualitative, ouvrant un espace d'expression autour de questions structurées. Elle se déroule au moyen d'entretiens semi-directifs individuels ou collectifs. Une telle approche permet d'explorer dans le même temps le vécu des personnes, leur analyse de la situation, les leviers d'amélioration. Les échanges sont nécessairement très contextualisés **à la personne, à la structure ou au territoire**.

Dans le cadre des enquêtes de satisfaction, les thèmes soumis à cet espace d'expression pourront vous aider à définir les questions de votre prochain questionnaire. Par exemple, si vous souhaitez explorer le sujet de la restauration, le focus group pourra identifier les notions importantes pour eux : le calme dans la salle de restaurant, la présentation des plats ou encore le temps pour manger. **Seuls ces points seront alors évalués dans l'enquête...**



| DÉFINITIONS | OBJECTIFS | CONDITIONS DE RÉUSSITE | L'ORGANISATION | |
|---|-----------|------------------------|----------------|--|
| <p>Vous l'avez compris ! Ces entretiens peuvent permettre de fournir des informations pour l'élaboration de questionnaires quantitatifs. C'est également une méthode utilisée pour :</p> <ul style="list-style-type: none">• Évaluer les besoins ou les attentes des usagers,• Atteindre de nouvelles populations,• Obtenir des informations d'une manière systématique et vérifiable,• Tester de nouveaux programmes ou de nouvelles idées,• Améliorer les programmes existants,• Planifier des actions... | | | | |

| DÉFINITIONS | OBJECTIFS | CONDITIONS DE RÉUSSITE | L'ORGANISATION | |
|-------------|-----------|------------------------|----------------|--|
|-------------|-----------|------------------------|----------------|--|

- **Sélectionner soigneusement les participants** : Ils doivent avoir des caractéristiques homogènes liées au thème traité. Leur nombre est **compris entre 6 et 9 participants**. Dans notre précédent exemple : il s'agirait de sélectionner des personnes qui mangent en salle de restaurant et non dans les unités par exemple.
- S'assurer de la **compétence du modérateur**. Il doit avoir une expérience en matière de conduite de réunions et de dynamique des groupes. Il doit préparer soigneusement chaque réunion. Il peut adapter l'ordre des questions en fonction du déroulement de la réunion et doit se montrer flexible. Il doit faire émerger les points de vue de tous les participants. **C'est le rôle parfait pour un chargé de mission qualité !**
- S'assurer **que les conditions matérielles sont réunies** (local de réunion, dédommagement,...)
- Conduire de manière **très rigoureuse l'analyse de contenu**, si possible par une personne qui n'a pas assisté à la réunion du groupe afin de préserver un maximum d'objectivité.

| DÉFINITIONS | OBJECTIFS | CONDITIONS DE RÉUSSITE | L'ORGANISATION |
|---|-----------|------------------------|----------------|
| <p>1. Programmation : cette étape consiste à décrire explicitement l'objectif recherché et à s'assurer de l'adéquation de l'outil focus group aux questions à résoudre. <i>Exemple : recueillir des informations pour construire une enquête sur la restauration.</i></p> <p>2. Démarrer la première réunion : Les participants devront recevoir au début de la réunion des informations sur le contexte de l'étude afin de bien situer les questions par rapport au thème traité. Une douzaine de questions ouvertes est à prévoir. Les questions générales doivent précéder les questions spécifiques. Les réunions doivent être enregistrées, sous réserve de l'accord des participants, pour faciliter l'analyse ultérieure. <i>Ex : "Qu'est ce qui vous permet de dire que vous avez passé un bon repas ?"</i></p> <p>3. Organiser les réunions à suivre : On débute en général par la conduite successive de 3 focus groups avec des participants différents et on continue à réunir des groupes tant que des idées, des opinions ou des thèmes nouveaux apparaissent.</p> <p>4. Analyser le contenu des entretiens de groupe : Elle devra être systématique, argumentée, focalisée sur les questions clés (<i>ici la restauration</i>). Elle se fonde sur le vocabulaire, les tonalités, le contexte, les manifestations non verbales, la cohérence des commentaires, leur fréquence, leur intensité émotionnelle, leur précision. Pour qu'elle soit plus objective, il est préférable qu'elle ne soit pas réalisée par le modérateur.</p> <p>5. Présentation des conclusions : Elle doit apporter les informations nécessaires pour atteindre l'objectif poursuivi (<i>cibler des questions sur le repas</i>). Elle reposera sur un écrit et sur des présentations orales (en VCS par exemple).</p> | | | |

| DÉFINITIONS | OBJECTIFS | CONDITIONS DE RÉUSSITE | L'ORGANISATION |
|-------------|-----------|------------------------|----------------|
| | | | |

ÉTAPE 3

Réalisation : Enquête quantitative



Définir l'objectif, le mode de collecte et la structure du questionnaire

L'objectif primaire de l'enquête quantitative est de **mesurer la satisfaction**. Le recueil de la satisfaction et de l'expérience de la personne permet **d'évaluer dans quelles mesures la mise en oeuvre du projet personnalisé répond aux attentes, aux capacités et aux besoins de la personne, et de le faire évoluer en conséquence et également mais aussi l'organisation des prestations délivrées et la capacité de la structure à répondre aux attentes et besoins des personnes.**

L'enquête est effectuée par le biais d'un questionnaire qui peut se réaliser selon des modalités souples :

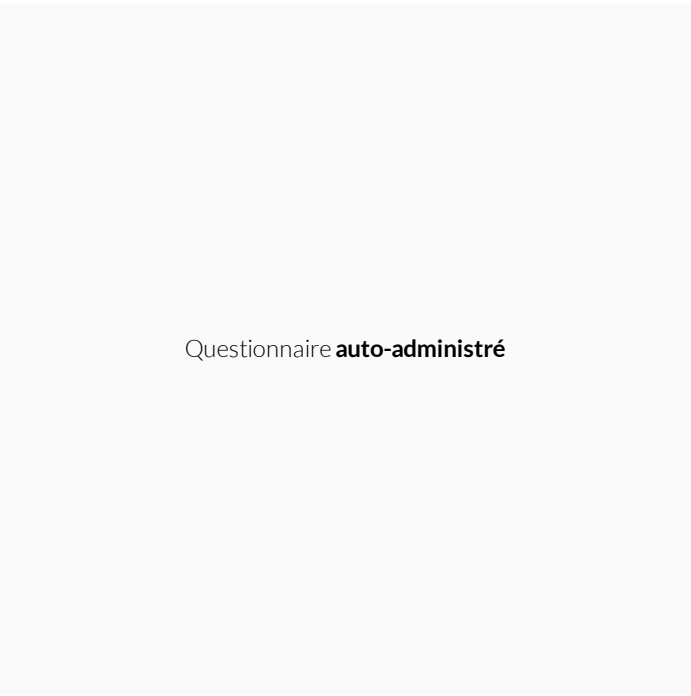
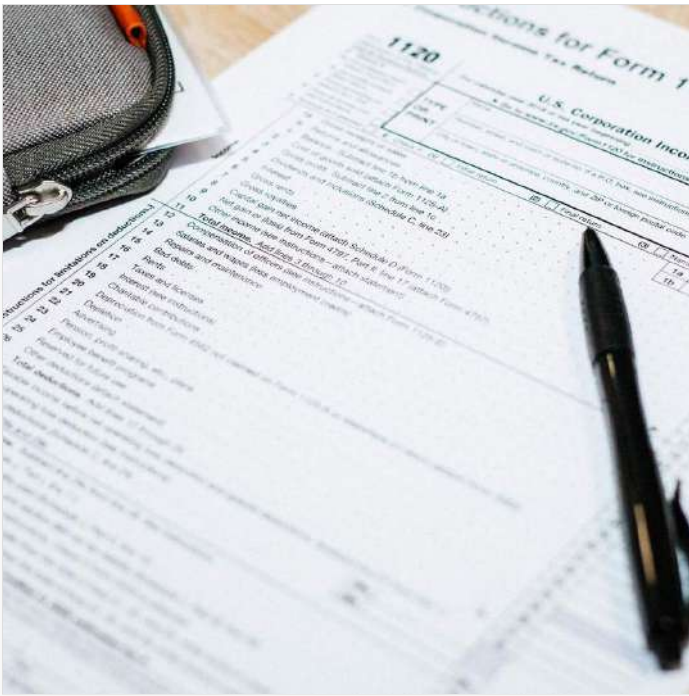
Cliquez sur chaque carte pour les découvrir.



Questionnaire **en face à face**



Questionnaire **par téléphone, mail ou internet**



Questionnaire **auto-administré**

Modalités souples oui, mais quelques pièges et contraintes existes... *Cliquez et faites glisser chaque carte vers la catégorie qui vous semble correcte.*





Le mode de collecte doit être pensé pour **être le plus adapté à la population qui y répondra**. Par exemple, l'aide soignante du SSIAD pourra auto-administrer le questionnaire à un usager lors de son passage et le récupérer le lendemain. En EHPAD, une personne en service civique ou l'animatrice pourra faire passer le questionnaire à un résident en tenant compte de sa capacité de compréhension. En ITEP, l'enfant pourra être questionné en faisant attention à ce que l'entretien soit précédé du recueil de l'accord parental.

La structure du questionnaire doit idéalement présenter :

- **Une introduction** décrivant le contexte de l'enquête, le délai de retour, la durée approximative du questionnaire...
- **Un étage des domaines** donnant le thème de l'enquête.
- **Un étage des échelles de réponses** expliquant la gradation des réponses proposées.
- **Une conclusion** reprenant les remerciements, la date de diffusion des résultats...

CONTINUER

Choisir le type de questions de l'enquête

Plusieurs types de questions peuvent être rédigées pour l'enquête : les questions ouvertes et les questions fermées.

A votre avis ?

Pouvez-vous reconnaître la question ouverte et la question fermée dans cet exemple ?

Cliquez et glissez la proposition vers la question qui lui correspond.

☰ Question fermée

Souhaitez-vous manger de la viande ou du poisson ?

☰ Question ouverte

Que voulez-vous manger pour le déjeuner?

SUBMIT

CONTINUER

La variété des réponses et leur analyse vont être très différentes selon le type de questions mis en place. Il est donc essentiel d'utiliser à bon escient les questions ouvertes et les questions fermées lors de la rédaction des enquêtes.

Cliquez sur chaque onglet pour découvrir les deux types de question.

QUESTION FERMÉE

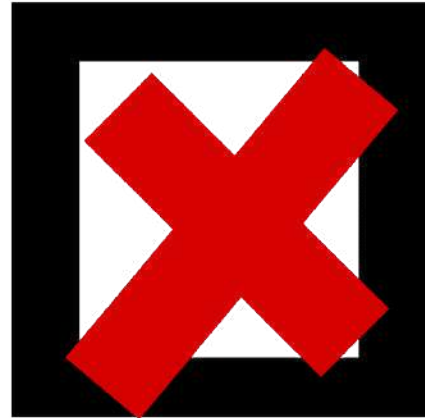
QUESTION OUVERTE

Les questions fermées n'autorisent pas les participants à fournir une réponse libre. Ils sont au contraire invités à **choisir parmi une liste d'options prédéfinies**.

Elles se présentent sous des formes variées : à choix multiple, à menu déroulant, cases à cocher ou à classement (Très satisfait, satisfait, peu satisfait, pas satisfait du tout, par exemple).

Ce type de question permet ainsi **de cadrer les réponses et de maîtriser leur diversité**. Le travail d'analyse en sera facilité car le nombre de réponses obtenues est ainsi limité.

Cependant, une **vigilance** doit être portée sur les choix proposés afin de ne pas orienter les réponses. Ainsi, dans notre exemple, le choix de proposition viande ou poisson ne laisse pas de place à une réponse de type "plat végétarien".



QUESTION FERMÉE

QUESTION OUVERTE

Les questions ouvertes favorisent par nature l'exploration, elles autorisent des **réponses libres**, plus ou moins longues.

Elles permettent, de ce fait, lors de l'analyse, d'obtenir des **données qualitatives précieuses**, et notamment de recueillir tous les avis concernant un sujet. Mais, ce temps d'analyse sera de ce fait plus long.

Toutefois, leur caractère qualitatif **prive ces questions de la signification statistique** nécessaire pour obtenir des recherches concluantes (sauf à calculer les taux d'occurrence de chaque réponse ouverte apportée). Si elles ne sont pas combinées avec des questions fermées, cela revient à faire une **enquête qualitative**.

Soyez vigilant aussi à **l'effort demandé à vos répondants** ! Répondre à des questions ouvertes demande plus de temps et d'efforts pour celui qui répond. À trop forte dose, ce genre de questions peut faire fuir le participant plus vite que s'il avait dû répondre à des questions fermées.





Veillez prendre connaissance de chaque onglet avant de poursuivre.

A vous de jouer...

Attribuez chaque caractéristique au type de question ouverte ou fermée qui lui correspond.

Cliquez et faite glissez la carte vers la catégorie qui vous semble correcte.

QUESTION FERMEE

Les répondants répondent plus facilement

Les réponses sont déjà proposées

Il est plus facile d'établir une analyse statistique

Une comparaison est possible entre plusieurs groupes

Si manque une proposition de réponse, les répondants peuvent se sentir frustrés

QUESTION OUVERTE

Les répondants font part de leurs feedback avec leurs propres mots

Les répondants ajoutent autant de détails à leurs réponses qu'ils le souhaitent

Les répondants sont en mesure de proposer des réponses non prévues

Les réponses apportées varient fortement en longueur et en qualité

Les répondants sont plus susceptibles d'abandonner le questionnaire

L'analyse des données peut demander un investissement temps conséquent



“Attention, dans votre établissement, à bien connaître les capacités d'expression de vos usagers. De manière générale, limitez vos questionnaires à **une ou deux questions ouvertes.**”

- L'équipe MQS

CONTINUER

Définir les échelles des questions fermées

Les questions fermées se présentent sous différentes formes, selon le type d'échelle utilisé. On en distingue trois principales.

Cliquez sur chaque marqueur pour les découvrir.

HOTELLERIE

Si vous avez demandé une chambre:
 Individuelle Double Non concerné

Si vous avez demandé une chambre individuelle, avec l'usage des lits:
 Immédiatement Pas tout de suite Jamais

Comment jugez-vous votre chambre de l'année de ?

| | très mauvaise | mauvaise | correcte | bonne | très bonne |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Confort général | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confort du lit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Propreté générale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Propreté des sanitaires | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Niveau sonore | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Température | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fonctionnement TV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fonctionnement téléphone | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Comment jugez-vous vos repas de l'année de ?

| | très mauvaise | mauvaise | correcte | bonne | très bonne |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Plaisir de manger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variété des menus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réponse à votre choix de menu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualité des plats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Quantité de nourriture | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Température des plats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Niveau des repas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Agencement du plateau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Respect de régime | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Suite à votre achat, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre service à un ami ou un collègue ?

Peu probable Fort probable

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

HOTELLERIE

Si vous avez demandé une chambre :
 Individuelle Double Non concerné

Comment jugez-vous votre chambre en termes de ?

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Confort général | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confort du lit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Propreté générale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Propreté des sanitaires | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Niveau sonore | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Température | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fonctionnement TV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fonctionnement téléphone | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Si vous avez demandé une chambre individuelle, vous l'avez choisie :
 Individuellement Pas tout de suite Jamais

Comment jugez-vous vos repas en termes de ?

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Piace de manger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variété des menus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réponse à votre choix de menu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualité des plats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Quantité de nourriture | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Température des plats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Niveau des repas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Agencement du plateau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Respect du régime | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Suite à votre achat, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre service à un ami ou un collègue ?

Peu probable Fort probable

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Échelles verbales

Les réponses sont présentées au répondant en utilisant des mots. Cette échelle est la plus utilisée.

En voici quelques exemples :

- Très satisfait, Plutôt satisfait, Ni satisfait, ni mécontent, Plutôt mécontent, Très mécontent.
- Excellent, Bon, Mauvais, Très mauvais.
- Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord.

HOTELLERIE

Si vous avez demandé une chambre :

Individuelle Double Non concerné

Si vous avez demandé une chambre individuelle, avec : Télévision Pas tout de suite Jamais

Comment jugez-vous votre chambre en termes de ?

Comment jugez-vous vos repas en termes de ?

Confort général

Confort du lit

Propreté générale

Propreté des sanitaires

Niveau sonore

Température

Fonctionnement TV

Fonctionnement téléphone

Plaisir de manger

Variété des menus

Réponse à votre choix de menu

Qualité des plats

Quantité de nourriture

Température des plats

Heure des repas

Agencement du plateau

Respect du régime



Suite à votre achat, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre service à un ami ou un collègue ?

Peu probable

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fort probable

Échelles de notes

Les échelles numériques ou échelles de notes demande au répondant de donner une note sur le critère interrogé.

Elles sont principalement chiffrées de 1 à 5 ou de 1 à 10, chaque extrême représentant la pire et la meilleure note. Les notes intermédiaires permettent de nuancer le jugement.

Les échelles numériques ont l'avantage d'être comprises par tout le monde.

HOTELLERIE

Si vous avez demandé une chambre :

Indéfini Oui Non concerné

Si vous avez demandé une chambre individuelle, vous l'avez obtenue :

Immédiatement Pas tout de suite Jamais

Comment jugez-vous votre chambre en termes de ?

Confort général
Confort du lit
Propreté générale
Propreté des sanitaires
Niveau sonore
Température
Fonctionnement TV
Fonctionnement téléphone

Comment jugez-vous vos repas en termes de ?

Piace de manger
Variété des menus
Réponse à votre choix de menu
Qualité des plats
Quantité de nourriture
Température des plats
Heure des repas
Agencement du plateau
Respect du régime

+

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu probable Fort probable

Suite à votre achat, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre service à un ami ou un collègue ?

Échelles visuelles

Les échelles visuelles sont souvent utilisées dans les enquêtes en ligne.

Utilisant une modalité de réponses visuelle sous forme d'émoticônes ou de couleur, les échelles visuelles sont très simples à comprendre.

En voici quelques exemples :

- Échelle de sourires
- Échelle de couleurs (du rouge au vert)

i Attention : Maintenez un certain équilibre dans les choix de réponse. Les participants doivent avoir l'opportunité de donner des commentaires honnêtes et réfléchis, seul gage de crédibilité. Préférez des choix nuancés dans lequel le panel se retrouve (autant de positif que de négatif).

CONTINUER

Formuler et ordonner les questions au sein de l'enquête

Il est primordial de savoir formuler une question en toute neutralité et ne pas laisser sous-tendre une opinion. Sinon, cela peut influencer les personnes interrogées et les pousser à choisir une réponse qui ne reflète pas ce qu'elles pensent réellement.

Par ailleurs, plusieurs règles sont à respecter dans la formulation des questions. Il faut veiller à :

- **Adapter le vocabulaire** : éviter d'employer des termes techniques, notamment.
- **Utiliser** des mots **simples** et des **phrases courtes**.
- **Éviter les termes vagues** (fréquemment, quelquefois...), sujets à interprétation.

- Poser **une seule question** à la fois, sur un seul sujet.
- **Éviter les tournures de phrase usant de négations** qui rendent la question plus difficile à comprendre.

L'**ordre des questions** est important, préférez dans un même questionnaire introduire les questions en partant :

- Des **questions générales vers des questions spécifiques**.
- Des **questions plus faciles vers des questions plus difficiles**.



Attention à la longueur du questionnaire !

Une longueur excessive de questionnaire diminue la fiabilité de l'information recueillie. Estimez la capacité de concentration des répondants en fonction de qui ils sont et de l'intérêt qu'ils porteront à votre enquête.

Par exemple, dans un EHPAD, on estime que le temps de complétude du questionnaire ne doit pas excéder 20 minutes.

Illustration : questionnaire auprès des usagers d'un SAAD

Cliquez sur l'encadré pour télécharger le document.



Exemple questionnaire satisfaction SAAd.pdf
90.9 KB



CONTINUER

Tester le questionnaire

Comme une répétition générale de votre enquête de satisfaction, le test du questionnaire est impératif, il va permettre :

- **D'améliorer** la formulation des questions.
- De vérifier **la bonne compréhension** des questions.
- **D'ajouter ou de supprimer des questions**, si besoin.
- **De pré-coder des réponses c'est-à-dire** pré-établir les réponses aux questions ouvertes.

- **De vérifier la durée nécessaire** pour répondre au questionnaire.



Attention !

Cette phase ne doit pas être négligée.

Ainsi, dans un foyer de vie, les usagers, membres du conseil de la vie sociale peuvent être les premiers testeurs.

CONTINUER

Complémentarité enquête qualitative et quantitative

Il est parfois intéressant d'associer les deux types d'enquêtes.

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

Un exemple ?

*Afin de préparer un questionnaire de satisfaction sur la vie sociale, un groupe d'usagers est consulté pour **réaliser une enquête qualitative sur leurs besoins et attentes en matière d'animation et d'activités** (variété des activités, activités en dehors de l'établissement, intervention de personnes extérieures, des espaces de rencontres conviviaux...).*

*L'enquête de satisfaction va ensuite se construire **sur la base des thèmes recueillis** en petit groupe (ex : Êtes-vous satisfait de la variété de l'animation? , Considérez-vous que les espaces de rencontre sont conviviaux ?)*

CONTINUER

Selon les objectifs de la structure, il sera privilégié **l'approche quantitative, qualitative ou une combinaison des deux**.

Quelle(s) que soi(en)t la ou les démarche(s) retenue(s), il importe de rappeler que le recueil de la satisfaction doit faire l'objet d'une analyse puis d'un retour tant auprès des personnes interrogées que de leur entourage, des professionnels. Ces résultats doivent pouvoir être discutés, notamment au sein du conseil de la vie sociale ou lors de réunions ad hoc et être suivis d'actions.

ÉTAPE 4

Analyse des réponses



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 doit permettre de déterminer les éléments suivants :

1

Mettre en ordre les informations recueillies

2

Lister et classer les idées

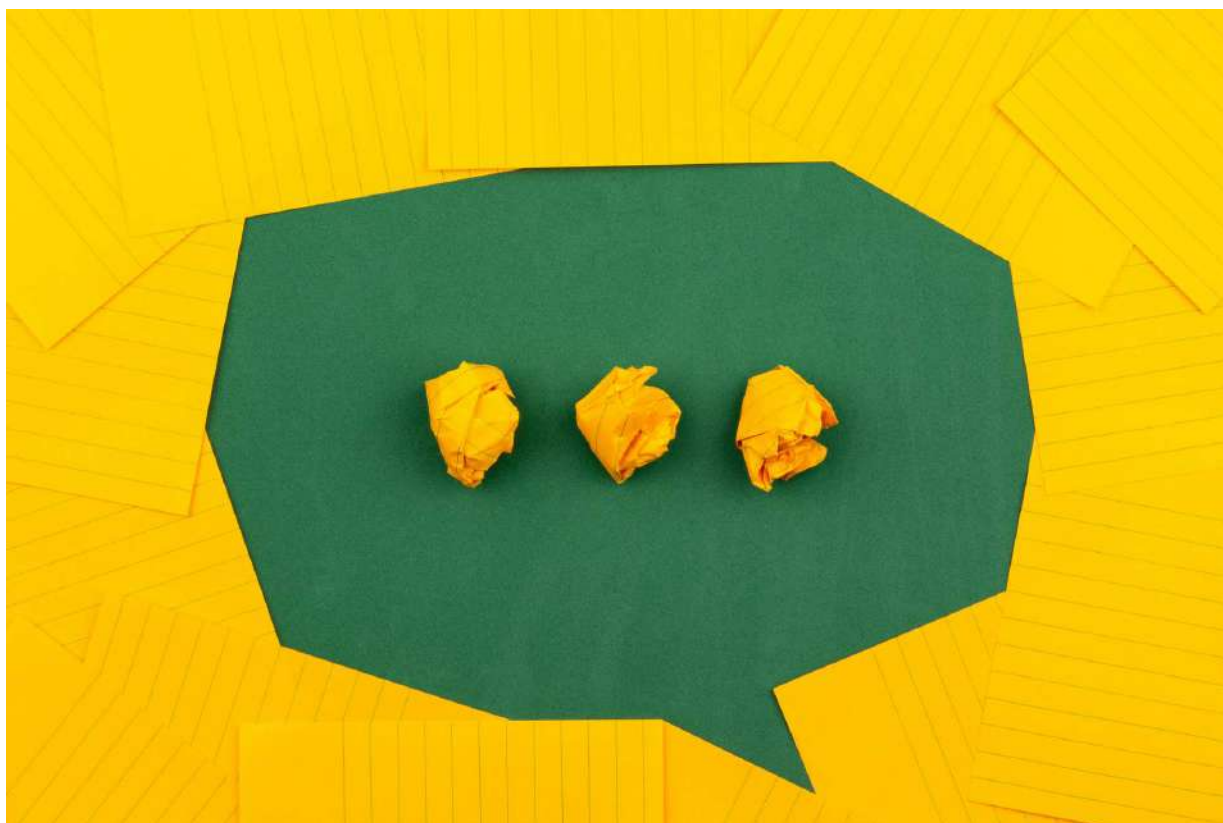
3

Hierarchiser les idées en fonction de leur fréquence d'apparition



“L'enquête n'est pas terminée tant que vous n'avez pas défini les actions à mettre en place suite aux données que vous avez collectées ! Aujourd'hui encore beaucoup d'établissement se contentent de collecter des données sans jamais effectuer d'actions en retour.”

Diffusion et suivi



Diffuser les résultats de l'enquête et suivre les axes décidés après cette consultation permet de démontrer aux personnes **la prise en compte effective de leurs attentes**.

Au moment de la diffusion des résultats, pensez à :

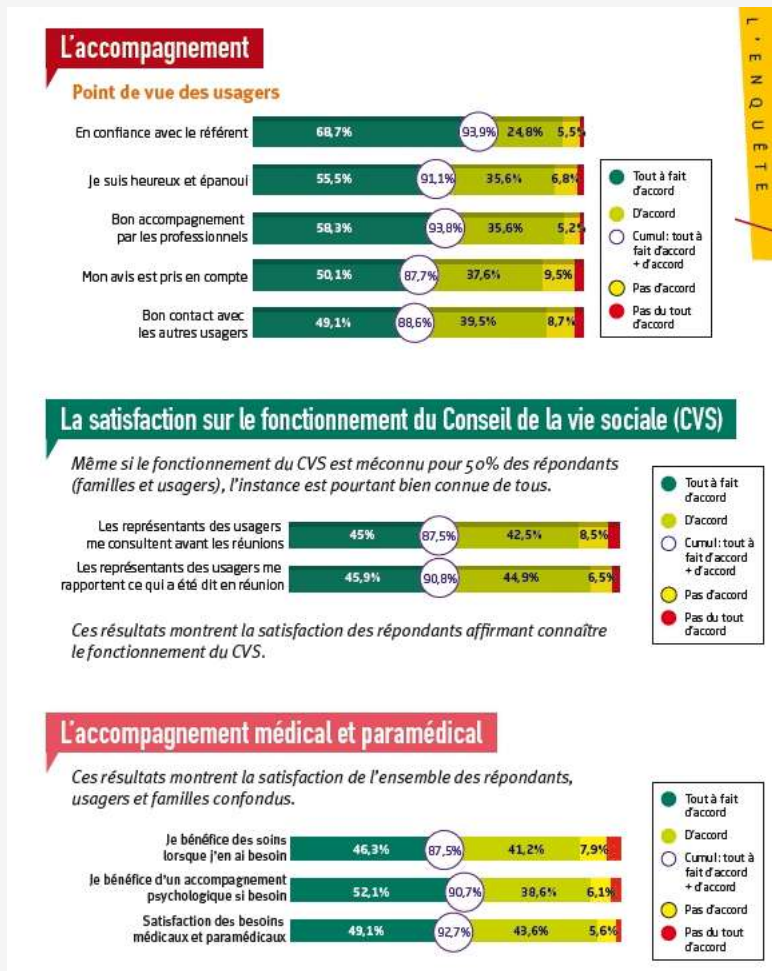
- Faire **ressortir les points forts** et les points **à améliorer**.
- choisir une **présentation visuelle**, sous forme de graphique par exemple.
- **Opter pour le moyen de communication** le plus adapté : rapport, affichage, journal interne, présentation orale, message électronique...

La dernière étape est évidemment le suivi des actions mises en œuvre suite à la réalisation d'une enquête de satisfaction. Mais, il est également fondamental de **communiquer régulièrement** sur ces actions et leur progression.

Attention !

N'oubliez pas de citer les axes de progrès envisagés. **Progresser** est avant tout le but de cet démarche.

Illustration : exemple de communication d'une enquête de satisfaction



FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU RÉSUMÉ

En résumé 5 min

A vous de jouer !

Répondez à ces **5 questions** pour vérifier votre compréhension du chapitre.

Pas de panique, vous avez droit à l'erreur !

Q1/5 - Vrai ou faux?

Les enquêtes de satisfaction sont obligatoires, dans le secteur médico-social.

Cochez la proposition qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

Q2/5 - Vrai ou faux?

"Comment trouvez-vous la disponibilité des personnels au cours de leur passage le matin ?" est une question ouverte.

Cochez la proposition qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

Q3/5 - Réponse unique

« Nous pensons que les représentants du Conseil de la Vie Sociale font un excellent travail de communication. Comment évalueriez-vous leur travail ? »

Cette question est-elle biaisée ?

Cochez la proposition qui vous semble correcte.

Oui

Non

SUBMIT

SUIVANT

Q4/5 - Vrai ou faux ?

Selon les propositions pré-définies d'une échelle de réponses, les résultats d'un questionnaire peuvent être influencés.

Cochez la proposition qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

Q5/5 - Vrai ou faux ?

Tester son enquête de satisfaction est une étape à ne pas négliger.


Cochez la proposition qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

CONTINUER



Ce qu'il faut retenir !

1

La recherche de la **satisfaction des usagers** est une nécessité pour s'améliorer. Elle est **introduite par la Loi 2002, le référentiel Angélique et les RBPP**.

2

La **méthodologie de l'enquête de satisfaction** est une méthodologie de travail structurée en **5 étapes** :

- Préparation
- Réalisation (quantitative/qualitative)
- Analyse
- Diffusion
- Suivi

3

Les règles de formulation des questions font la qualité d'une enquête : neutralité, choix des mots, phrases courtes, une seule question à la fois, éviter la négation...

4

Il existe deux types d'enquêtes : qualitative (Objectif : comprendre les besoins) et quantitative (Objectif : mesurer). Elles peuvent être complémentaires.

FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU CHAPITRE SUIVANT

Les audits internes ou évaluations : origines et définitions 🕒 20 min



“A la fin de ce chapitre de 20 mn, vous connaîtrez **l'origine, les définitions et les principes** applicables aux audits internes et aux évaluations des pratiques.”

DEMARRER LE CHAPITRE

A hand holding a magnifying glass over a landscape. The magnifying glass is held over a circular area of the landscape, which shows a beach with waves and rocks. The background is a blurred landscape of a beach with waves and rocks.

Évaluer l'existant pour l'améliorer encore...

L'origine des audits

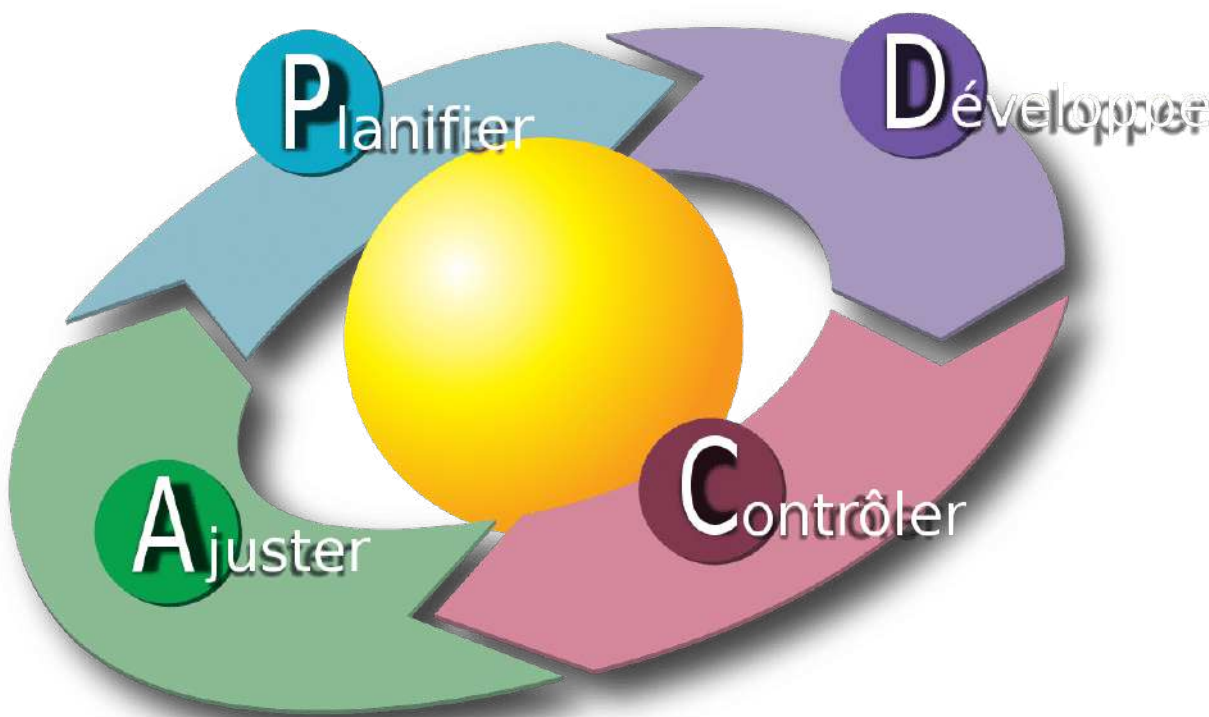
En 1929, aux États-Unis, les premiers audits voient le jour pour certifier l'exactitude et la sincérité des comptes des entreprises.

Leur usage s'est depuis largement répandu à l'ensemble des structures professionnelles jusqu'aux établissements de santé et médico-sociaux.

i Il persiste, aujourd'hui, une connotation répressive de l'audit car perçu comme un outil de mise en avant des fautes.

Pourtant, la raison d'être de l'audit est bien l'amélioration !

La place des audits et des évaluations dans le cercle vertueux de la qualité



Où se situent les audits et évaluations dans la roue de Deming ?

L'audit permet de **vérifier que l'on fait ce qui est écrit**. Il vient travailler sur les écarts de conception et de délivrance.

Les audits ou évaluations ne sont donc pas utilisés dans la phase de planification (Plan). Pour autant, ils peuvent être la source d'un plan d'action.

Ils se situent **dans la phase de Contrôle (Check)**.

Définitions de l'audit et de l'évaluation

L'audit



L'audit est **l'examen d'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.

La norme ISO 19011 décrit l'audit qualité comme 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**.

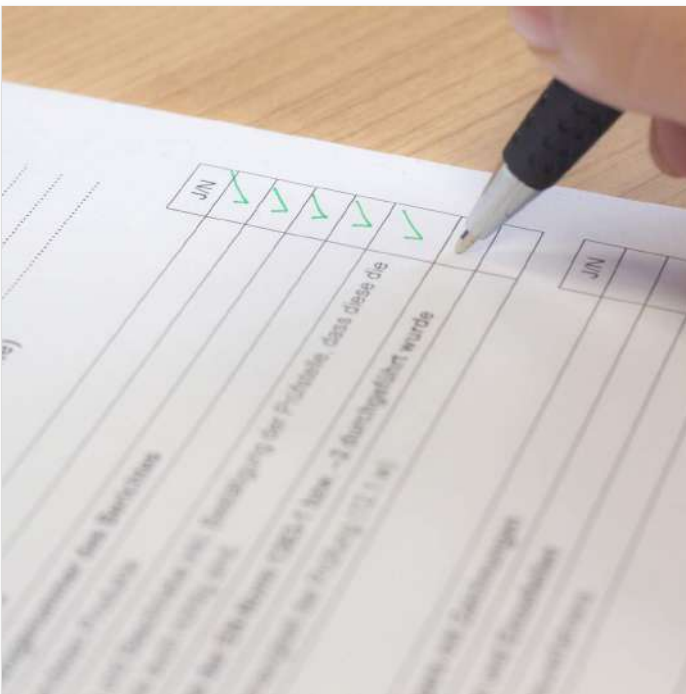
Cliquez sur chaque carte pour en savoir plus sur les preuves et les critères d'audit.



Les preuves d'audit

Les **preuves d'audit** sont des **enregistrements**, énoncés de faits ou autres informations, **pertinents pour les critères d'audit et vérifiables**.

Les preuves d'audit peuvent être qualitatives ou quantitatives.



Les critères d'audits

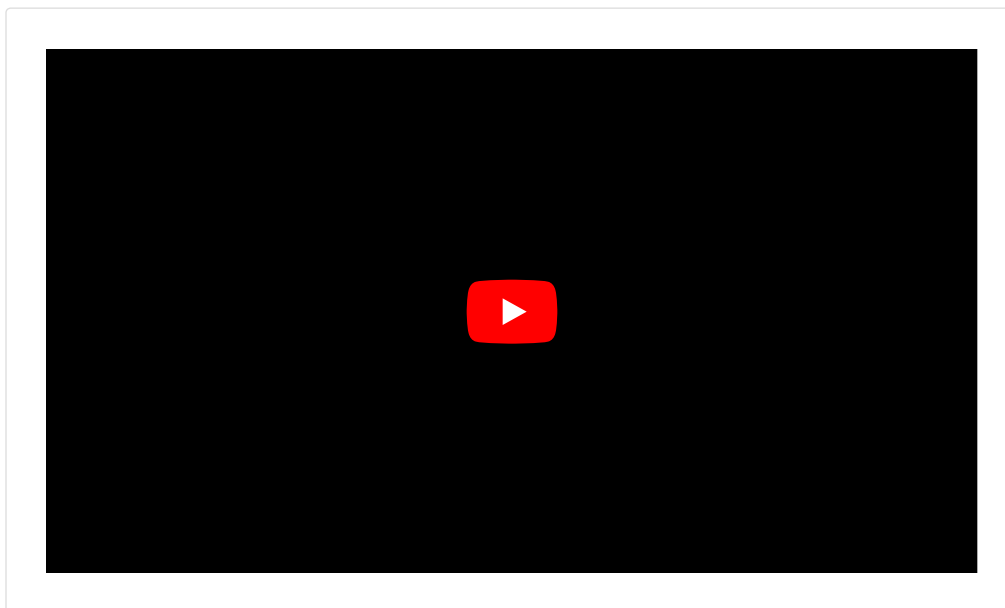
Les **critères d'audits** sont les éléments qui vont être soumis à vérification afin de déterminer si le processus est conforme à **l'ensemble des politiques Qualité, procédures Qualité, instructions Qualité ou toutes exigences** utilisées comme ayant **valeur de référence**.

Il existe trois formes d'audits

- **L'audit interne** demandé par le responsable de l'organisation dans le cadre de la démarche d'amélioration continue. C'est cet audit qui nous concerne dans ce module d'auto-formation.

- **L'audit seconde partie demandé par un client** dans le cadre des relations avec ses fournisseurs. Le secteur médico-social est peu concerné sauf par exemple les ESAT qui proposent des activités commerciales.
- **L'audit tierce partie demandé par un organisme indépendant** afin d'octroyer une certification comme les audits de processus dans le secteur sanitaire, par exemple.

Cliquez sur le bouton lecture pour visionner la vidéo présentant l'audit de processus.



CONTINUER

L'évaluation



L'évaluation des pratiques est l'**appréciation visant à l'amélioration de la pratique** mais elle est plus souple que 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" quelque chose.

L'évaluation des pratiques n'est pas présentée dans ce module.

CONTINUER

Les principes fondateurs de l'audit et de l'évaluation.

L'audit / évaluation est fondé sur un certain nombre de principes qui en font un **outil efficace et fiable** sur lequel la direction peut s'appuyer pour définir ses politiques et les mettre en œuvre.

L'audit fournit aussi des informations à partir desquelles l'organisme peut agir pour **améliorer ses performances**.

Le respect de ces principes est indispensable pour que les **conclusions d'audit soient pertinentes et suffisantes** et pour que des auditeurs travaillant indépendamment les uns des autres parviennent à **des conclusions similaires dans des circonstances similaires**.

Cliquez sur chaque onglet pour consulter les principes en détail.

LA DÉONTOLOGIE —

Le principe de déontologie englobe les notions de confiance, d'intégrité et de discrétion que doit posséder l'auditeur.



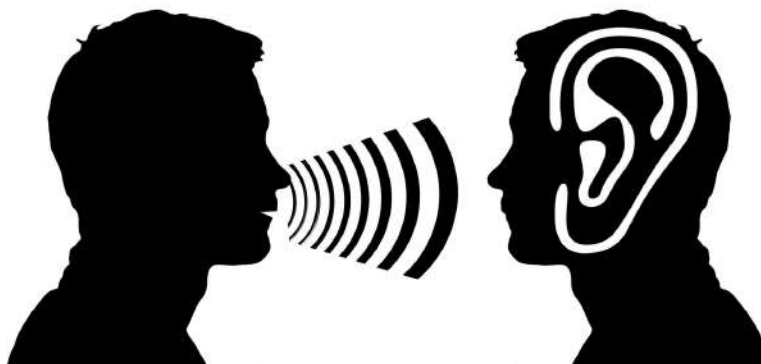
LE PROFESSIONNALISME —

Les auditeurs/évaluateurs doivent avoir les **compétences et l'expérience requises**.

Elles exigent une attitude diligente et avisée au cours de l'audit.

Les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordée le commanditaire de l'audit et les autres parties intéressées.

Posséder les compétences nécessaires est donc fondamental.



L'IMPARTIALITÉ —

Les divers documents produits par l'auditeur/évaluateur doivent refléter de manière honnête et précise les activités.

Les **constats d'audit, les conclusions d'audit et les rapports d'audit** reflètent de manière honnête et précise les activités. Les obstacles importants rencontrés pendant l'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe d'audit et l'audité sont consignés.



Veuillez consulter tous les onglets avant de poursuivre.

Comment réaliser un audit ? 🕒 1h30

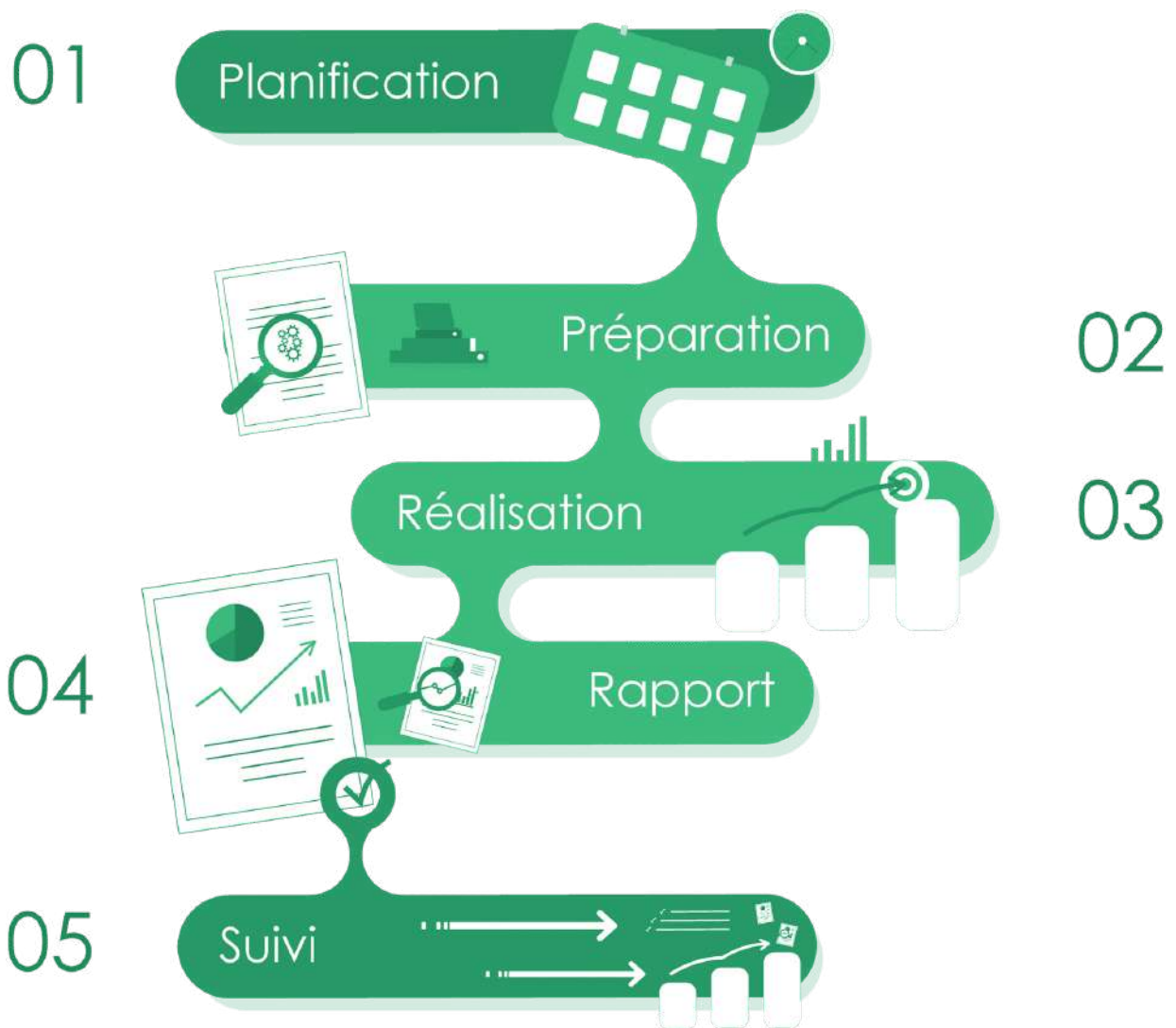


“A l'issue de ce chapitre de **90 minutes** vous connaîtrez **les étapes de mise en place d'un audit interne.**”

DEMARRER LE CHAPITRE



Une méthodologie en 5 étapes



Les audits suivent une méthodologie que l'on peut séquencer en **5 étapes**.

En effet, il sera d'abord nécessaire de planifier et préparer cet exercice. Puis, une phase de réalisation et de conception des conclusions (rapport) aura lieu, avant bien entendu, la phase de suivi.

ÉTAPE 1

1

Déclenchement / Planification



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 sont **réalisés par le chargé de mission qualité** et **validés par la Direction** (comité de pilotage).

Le **choix du thème** est défini en fonction de la fréquence de la pratique à évaluer, du risque encouru, des problèmes rencontrés (un dysfonctionnement ou l'analyse annuelle des événements indésirables), du potentiel d'amélioration ou encore de l'existence de références scientifiques, réglementaires ou professionnelles.

Les audits programmés peuvent être complétés par des audits spécifiques dans les cas suivants :

- Un **événement indésirable**
- Une **modification pouvant avoir un impact sur l'organisation**
- **Suite à une évaluation** (ex interne ou externe) **ayant montré des dysfonctionnements** (audit complémentaire)

Un exemple ?

Un établissement décide de planifier sur une année des audits en lien avec la prévention des risques. Ils concerneront l'hygiène des mains, le nettoyage des locaux, et le plan de maîtrise sanitaire.

Cliquez sur l'encadré pour visualiser la planification d'un audit sur l'hygiène des mains.



Planification audit hygiène des mains.pdf
90.9 KB



ÉTAPE 2

2

Préparation



Avant de se lancer, la méthodologie impose de la **rigueur**.

Il faut se poser les **bonnes questions** avant de commencer : objectifs de l'étude, périmètre de l'étude, critères à évaluer, composition de l'équipe d'auditeurs, collecte, préparation de la grille et du plan d'audit.

Le temps dédié à la préparation ne doit pas être négligé. C'est une **clé de la réussite de cette démarche**.

Question 1

Quels sont les objectifs ?



Il s'agit de **déterminer les attendus** :

- **La détermination** du degré de conformité aux critères
- **L'évaluation de l'aptitude** à assurer la conformité aux exigences légales, réglementaires et contractuelles
- **L'identification des domaines** permettant une amélioration

Question 2

Quel est le champ d'application et quels sont les critères ?



- **Le champ** de l'audit est **le domaine sur lequel va porter l'audit**. Il **décrit l'étendue et les limites de l'audit**, par exemple les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus à auditer ou à évaluer ainsi que la période de temps couverte par l'audit.
- **Les critères sont utilisés** comme référence **vis-à-vis de laquelle la conformité est déterminée**. Ils correspondent à un nombre limité d'objectifs d'amélioration de la qualité. Leur détermination s'appuie sur l'analyse
 - De la littérature disponible (scientifique, professionnelle, réglementaire), le plus souvent sous la forme de recommandations de bonne pratique
 - Des points critiques de la pratique (existence d'un potentiel d'amélioration de la qualité).

Question 3

Quelle est la faisabilité ?



Il s'agit d'évaluer les éléments ci dessous :

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

Question 4

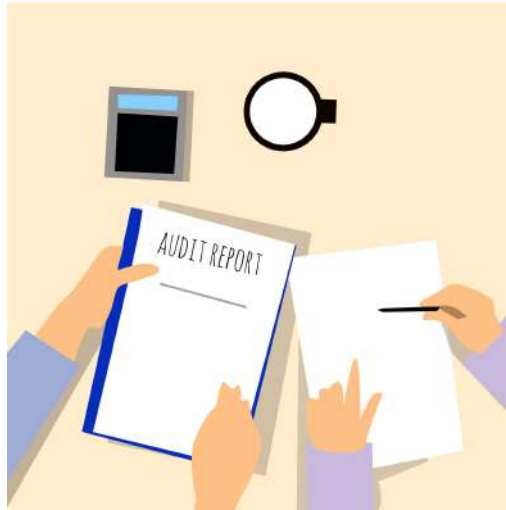
Quelle équipe mobiliser ?



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

Question 5

Comment formuler ma grille d'audit ?

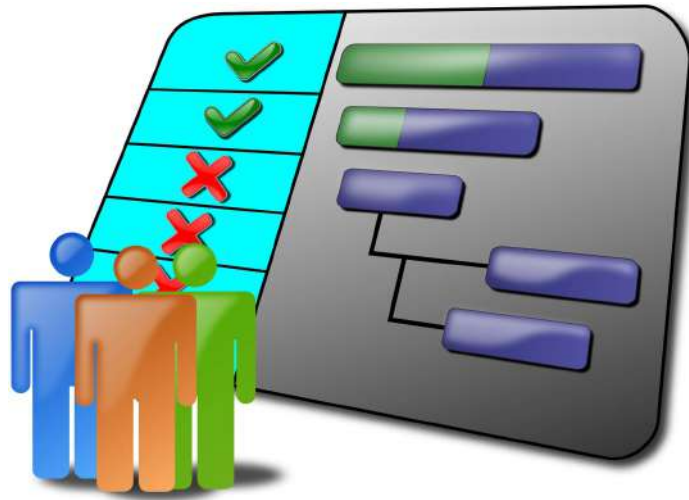


La grille permet de vérifier, en répondant à **des questions simples**, la conformité des pratiques professionnelles à un ou plusieurs référentiels.

- 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

Question 6

Comment s'organiser, quel plan pour ne rien oublier ?



- **La cible (nombre, exclusion inclusion de la cible)**
- **Les dates et les lieux** des activités menées sur site
- **L'horaire et la durée** prévus des activités d'audit sur site
- **Les rôles et responsabilités** des membres de l'équipe
- **La mise à disposition des ressources** appropriées
- **Les modalités de recueil**

CONTINUER

La préparation donne lieu à un document formalisé.

Cliquez sur l'encadré pour télécharger le guide d'un plan d'audit et suivre pas à pas comment rédiger son protocole d'audit.



Guide plan d'audit - Protocole.pdf
493.9 KB



CONTINUER

Un exemple ? ... L'hygiène des mains en établissement



“Activité réflexive - 30 minutes

Consignes : Prenez connaissance des documents et prenez des notes sur les différents outils présentés. Qu'avez vous compris ? Quelles questions cela soulève sur la méthode ou l'organisation d'une telle démarche ? Un point sur vos questions sera réalisé en regroupement.

Plan d'audit hygiène des mains au foyer, grille d'observation et références sur lesquelles s'appuient l'audit.

Cliquez sur les encadrés pour télécharger et lire les documents.



Protocole d'audit hygiène des mains.pdf
79.3 KB



Grille d'audit - observations.pdf
105.3 KB



poster protocole Hygiène des mains.pdf
578.3 KB



Qu'avez vous compris ?

Cliquez et faites glissez l'affirmation vers la notion qui vous semble correcte.

☰ Le "Poster"

C'est la référence sur laquelle j'évalue et qui me permet de définir des critères

☰ La grille d'audit

C'est le formulaire qui contient les critères à évaluer et permet la traçabilité

☰ Le protocole d'audit

C'est le cadrage de ma démarche

SUBMIT

ÉTAPE 3

3

Réalisation

Un audit se déroule en 4 phases : la réunion d'ouverture, la réalisation de l'audit à proprement parlé, la synthèse et la réunion de clôture.



CONTINUER

La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture peut être simple mais doit impérativement avoir lieu !

Cliquez sur l'onglet pour en savoir plus.

Une réunion concise

La réunion d'ouverture peut se résumer à **annoncer qu'un audit est réalisé et à en expliquer la nature** (exemple : accueil d'un usager). Il convient, néanmoins, que cette réunion d'ouverture :

- Se déroule **avec la direction et les personnes responsables** des fonctions ou des processus.
- Confirme le **plan, l'objectif et le champ** de l'audit.
- Présente brièvement **la manière** dont les activités d'audit seront menées.
- Confirme les **circuits de communication**.

- Offre la **possibilité** à l'audité ou l'évalué de **poser des questions**.

D'autres sujets peuvent être amenés : la confirmation de la disponibilité des ressources et de la logistique nécessaire à l'équipe d'audit, la confirmation des règles de confidentialité, des consignes de sécurité et des procédures d'urgence et de sûreté applicables à l'équipe d'audit.



Veuillez consulter l'onglet avant de poursuivre.

CONTINUER

La réalisation de l'audit

Cliquez sur l'onglet pour en savoir plus.

La communication pendant la démarche

Durant la démarche d'audit, il est important de communiquer auprès de la direction :

- Sur l'avancement de la démarche.
- En cas de dysfonctionnement important (risque immédiat).
- Si les objectifs ne sont pas réalisables.



CONTINUER

La collecte des informations est un déterminant de la qualité de l'audit. Il existe **trois typologies de recueil** : la revue de documents, l'observation et l'entretien.

1. LA REVUE DOCUMENTAIRE

2. L'OBSERVATION

3. L'ENTRETIEN

Les questions à se poser dans le cadre de ce type de recueil sont :

- 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 ?

1. LA REVUE DOCUMENTAIRE

2. L'OBSERVATION

3. L'ENTRETIEN

L'observation ne doit pas être clandestine et ponctuelle. Elle suit un processus ou un circuit, sonde les dossiers et demande à l'audité de réaliser une action.

Exemple : donner un médicament, se laver les mains, etc.

L'entretien repose sur un questionnaire dont l'objectif est de passer de la forme affirmative (correspondant aux critères de référence) à la forme interrogative (des questions).

> **Au début de l'entretien**, il faut se présenter, s'adapter à son interlocuteur et observer.

> **Pendant l'entretien**, l'auditeur devra être accueillant, disponible, attentif et souriant.

Il doit veiller à formuler correctement **les questions** pour qu'elles soient compréhensibles et favorisent l'expression de l'audité.

Pour les réponses apportées, l'auditeur doit s'assurer qu'il a bien compris la réponse, laisser l'interlocuteur s'exprimer et prendre des notes sans casser le rythme.

> **A la fin de l'entretien** : l'auditeur doit :

- 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
- Le remercier.



"Attention aux pièges de la communication !

" 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, il y a plusieurs possibilités de ne pas s'entendre ! "

La qualité de formulation des questions de l'auditeur doit permettre une bonne communication : elles ne doivent pas influencer l'audité, ni être posées trop rapidement ou être trop longues.

L'usage des différents types de questions (questions fermées, questions ouvertes, questions alternatives, "ricochet", questions d'investigation, questions de clarification) est recommandé.

Pensez à reformuler, à préciser ou faire préciser par votre interlocuteur le contenu de vos échanges. "

- L'équipe MQS

CONTINUER

A vous de jouer !

Lors d'un audit faisant appel à la technique de l'entretien, la personne auditée a tendance à donner des réponses évasives.

Quelles questions complémentaires l'auditeur peut-il poser quand les réponses de l'évalué ne sont pas suffisamment claires ?

Associer les réponses de l'audité (à gauche) aux questions complémentaires que devra poser l'auditeur (à droite).

Cliquez et faites glisser la proposition vers la question qui semble lui correspondre.

☰ Beaucoup, un peu...

C'est-à-dire, combien ?

☰ Souvent, parfois...

Quand cela se produit-il ?

☰ En général, ...

Vous avez un exemple, en particulier ?

☰ En principe, ...

Et en réalité, comment cela se passe-t-il ?

☰ En théorie, ...

Et dans la pratique ?

SUBMIT



Il importe de demander des précisions pour parvenir à passer d'une opinion à des faits.

CONTINUER

La réunion de synthèse (auditeurs, évaluateurs)

L'exploitation des observations

L'objectif de cette étape est de :

- D'analyser les observations.
- D'identifier les non-conformités par des preuves objectives et documentées de façon claire et précise.
- D'élaborer des actions correctives et le pré-plan d'action.



CONTINUER

La réunion de clôture



Présenter les conclusions

La réunion de clôture, **présidée par le responsable de l'équipe d'audit**, a pour but de **présenter les constats et les conclusions d'audit**, de sorte que l'audité les comprenne et les accepte.

Elle permet également de **convenir**, si nécessaire, de la **date de présentation d'un plan d'action** correctif et préventif par l'audité.

Il convient que **l'audité** participe à la réunion de clôture. **Le commanditaire de l'audit** et d'autres **parties invitées** peuvent également y participer.

Si nécessaire, le responsable de l'équipe d'audit informe l'audité de toutes situations rencontrées pendant l'audit, susceptibles d'altérer la confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit.

Il arrive, notamment pour les audits internes au sein de petits établissements ou services, que la réunion de clôture se résume à la présentation des constats et des conclusions d'audit.

Dans tous les cas, pensez à :

- Remercier les participants.
- Présenter les constats faits et retenus.
- Donner l'impression générale ressentie.
- Traiter toute les opinions divergentes.
- Situer la date de diffusion du rapport.

- Prendre en compte les commentaires éventuels.
- Finaliser le pré-rapport et valider le rapport final.



CONTINUER

ÉTAPE 4

4

Le rapport d'audit



Il convient que le **responsable de l'équipe d'audit**, souvent le chargé de mission qualité, soit **responsable de la préparation et du contenu** du rapport d'audit. Il est recommandé que le rapport d'audit fournisse un **enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit**.

Le rapport d'audit doit refléter fidèlement l'esprit et le contenu de l'audit.

Il doit contenir l'objectif et le champ d'application de l'audit, les détails du plan de l'audit, l'identification des documents qui ont servi de référence à l'audit, les observations de non-conformité, l'appréciation de l'équipe d'audit du degré de conformité de l'audit, l'aptitude du système à atteindre les objectifs qualité définis, la date de diffusion du rapport d'audit.

L'intérêt du rapport est de garder la trace de la **méthode d'audit** utilisée, de mettre en avant les **points forts**, de recenser **les points à améliorer** et de proposer un **plan d'action**.

Un exemple ?

Cliquez sur l'encadré pour télécharger le guide d'un plan d'audit.



Exemple de RapportTyped'Audit.pdf
241.4 KB



ÉTAPE 5

5

Le suivi de l'audit



Les conclusions de l'audit peuvent mentionner la nécessité d'actions correctives, préventives ou d'amélioration.

Ces actions sont généralement décidées et réalisées par le service audité dans des délais convenus. Le service audité devra **informer de l'état d'avancement de ces actions.**

Il convient de vérifier **l'achèvement et l'efficacité des actions correctives.** Cette vérification peut être incluse dans un audit ultérieur.

Le rôle de chacun dans **la mise en place des mesures correctives** doit bien être **identifié.**

Les **audits de suivi** seront **réalisés dans un délai défini** par le demandeur avec les responsables de l'entité auditée. Un rapport de suivi pourra être réalisé.

Les objectifs du programme d'audit peuvent spécifier que le suivi soit réalisé par les membres de l'équipe d'audit dont l'expertise apporte une valeur ajoutée.

FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU RÉSUMÉ

En résumé 5 min

A vous de jouer !

Répondez à ces **5 questions** pour vérifier votre compréhension du chapitre.

Pas de panique, vous avez droit à l'erreur !

Q1/5 - Vrai ou faux ?

Les critères d'audit ne sont pas indispensables pour réaliser un audit.

Cochez la réponse qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

Q2/5 - Vrai ou faux ?

La mise en place d'un audit ou d'une évaluation peut découler d'un évènement indésirable.

Cochez la réponse qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

Q3/5 - Vrai ou faux ?

L'équipe qui mène l'audit ou l'évaluation doit être formée à la méthodologie.

Cochez la réponse qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

Q4/5 - Réponses multiples

La qualité de l'information recueillie doit répondre à des critères spécifiques, lesquels ?

Cochez la ou les réponse(s) qui vous semble(nt) correcte(s).

A l'interprétation

A la pertinence

- A la fiabilité
- Au caractère suffisant

SUBMIT

SUIVANT

Q5/5 - Réponses multiples

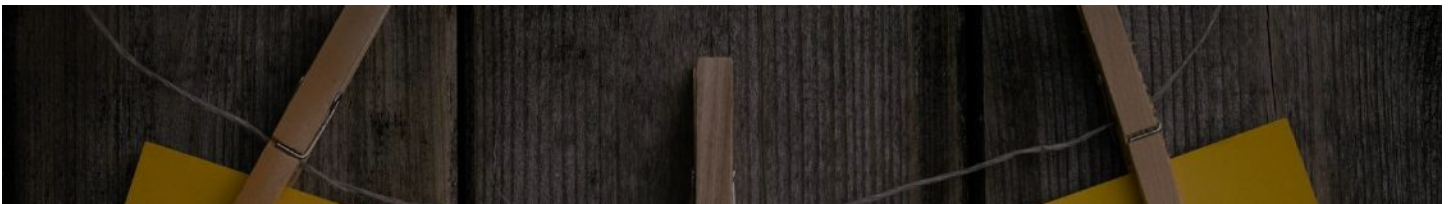
Quelles sont les conditions de réussite d'un audit ou d'une évaluation ?


Cochez la ou les réponse(s) qui vous semble(nt) correcte(s).

- S'assurer que les auditeurs/évaluateurs ne sont pas soumis à des influences qui pourraient affecter leur objectivité.
- Respecter l'indépendance et la probité des auditeurs/évaluateurs .
- Laisser l'auditeur/évaluateur découvrir les documents nécessaires juste au moment de la réalisation de l'audit

SUBMIT

CONTINUER





Ce qu'il faut retenir !

1

L'**audit** permet de vérifier que l'on fait ce qui est écrit. Il mesure l'**écart de conception** (qualité attendue et qualité voulue) **et de délivrance** (qualité voulue et qualité délivrée).

2

Un **audit qualité** est un **processus méthodique, indépendant et documenté** permettant d'obtenir des **preuves d'audit**. Il a pour but d'évaluer une situation donnée par rapport à des **exigences internes** (protocoles) **ou externes** (normes, réglementation), mesurer l'efficacité des mesures en place et détecter les pistes d'amélioration éventuelles.

3

L'**évaluation** est l'appréciation visant à l'**amélioration de la pratique**. Elle se base sur un référentiel. Elle n'a pas vocation à évaluer la conformité mais plutôt à avoir une vision plus large et à s'interroger.

4

La méthodologie de l'audit est structurée en **5 étapes** :

- Déclenchement/planification
- Préparation
- Réalisation
- Rapport
- Suivi

5

Les auditeurs doivent faire preuve de qualités durant la conduite de l'audit : déontologie, conscience professionnelle, impartialité et indépendance.

FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU CHAPITRE SUIVANT

Les indicateurs : définitions & principes 🕒 30 min



“A la fin de ce chapitre de **30 minutes**, vous serez capable de comprendre l'intérêt et la définition d'un indicateur.”

DEMARRER LE CHAPITRE



Définitions des indicateurs

Indicateur de niveau, de vitesse, indicateur du chômage, indicateur de performance, indicateur de développement... De nombreuses significations se cachent derrière le mot "Indicateur".

De manière générale, un indicateur est décrit par les dictionnaires français comme :

- Un **instrument** servant à **fournir des indications quantitatives** sur un phénomène, un processus à l'utilisateur : indicateur de pression, d'altitude...
- Une **variable significative d'un état, d'un phénomène** économique (en économie, statistique) tel qu'un indicateur d'alerte ou un indicateur de tendance ou par extension, un **indicateur de santé**.

CONTINUER



Un outil d'évaluation et d'aide à la décision

un indicateur est un **outil d'évaluation et d'aide à la décision**, élaboré à partir d'un élément mesurable ou appréciable permettant de considérer l'évolution d'un processus par rapport à une référence.

L'indicateur, mesure quantifiée numérique et reconnue comme pertinente, va permettre **d'observer**, de mesurer une situation réelle de **façon objective**, à un instant donné. Il sera alors possible d'en **tirer des conclusions, de prendre des décisions par rapport à une situation souhaitée** (définie par un certain pourcentage ou une certaine valeur).

Un outil exprimé en valeur

Les indicateurs peuvent s'exprimer de deux manières différentes :

Cliquez sur chaque carte pour en savoir + :



Résultats exprimés en valeur absolue (nombre)

Il peut s'agir des mesures de délai, de durée, de poids exprimés en chiffres...

Par exemple, la durée moyenne de séjour, le temps de jeûne...



Résultats exprimés en valeur relative

Il s'agit ici de traduire la mesure en **taux ou ratio**. Attention à bien définir le numérateur et le dénominateur approprié. Par exemple, pour obtenir le taux d'utilisateurs porteurs d'une escarre :

Nombre de cas sur la période concernée (**Numérateur**)

Population totale des usagers (**Dénominateur**)

Puis, on multiplie le résultat par 100 pour l'exprimer en pourcentage.

CONTINUER



“Un indicateur suppose l'existence d'une question qu'il contribue à éclairer.

En effet, les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes : l'indicateur donne une **information, utile mais incomplète**, à un moment donné sur un phénomène, un dysfonctionnement, une situation.

Une statistique, un indice simple ou complexe ne constituent pas automatiquement des indicateurs. Ils ne le deviennent que s'ils fournissent à la personne qui en dispose une information significative par rapport à ses préoccupations.

Ce n'est **pas seulement le résultat** qui est important, **c'est ce que l'on en fait.**”

- L'équipe MQS

Les trois types d'indicateurs

Il existe **trois typologies** d'indicateurs que l'on peut classer selon le type de question qu'ils éclairent.

1

Indicateurs d'activité / de structure

Ils **mesurent les moyens et les ressources** (humaines, matérielles, financières et d'organisation) utilisés par un établissement pour offrir la prestation d'accompagnement répondant aux objectifs fixés (ANAP, bilans sociaux...).

2

Indicateurs de processus

Ils **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)

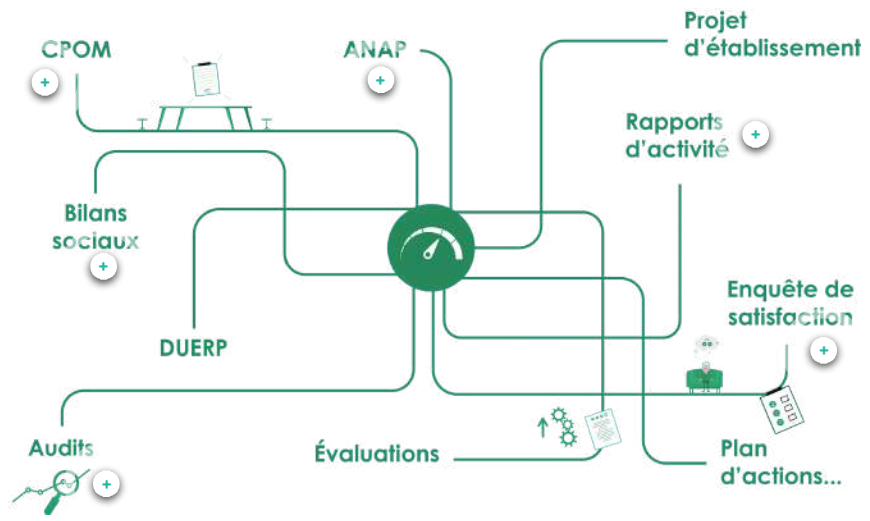
3

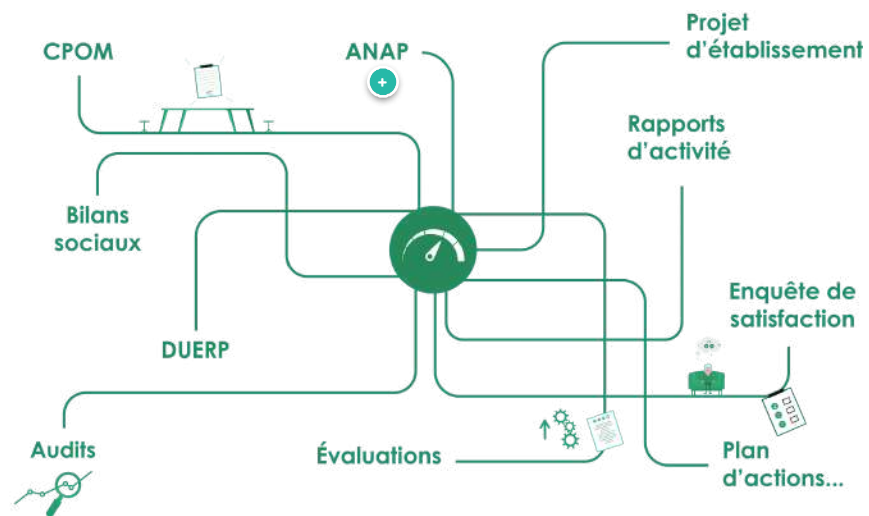
Indicateurs de résultats

Ils **mesurent l'atteinte de l'objectif** que l'on s'est fixé et 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 (Par exemple, enquête de satisfaction sur l'accueil, évaluation interne, auto-diagnostic CPOM)

Vous le constatez sur la cartographie ci-dessous, de nombreux documents ou démarches dans le secteur médico-social font référence à des indicateurs.

Cliquez sur les marqueurs pour connaître les principaux indicateurs du secteur médico-social.

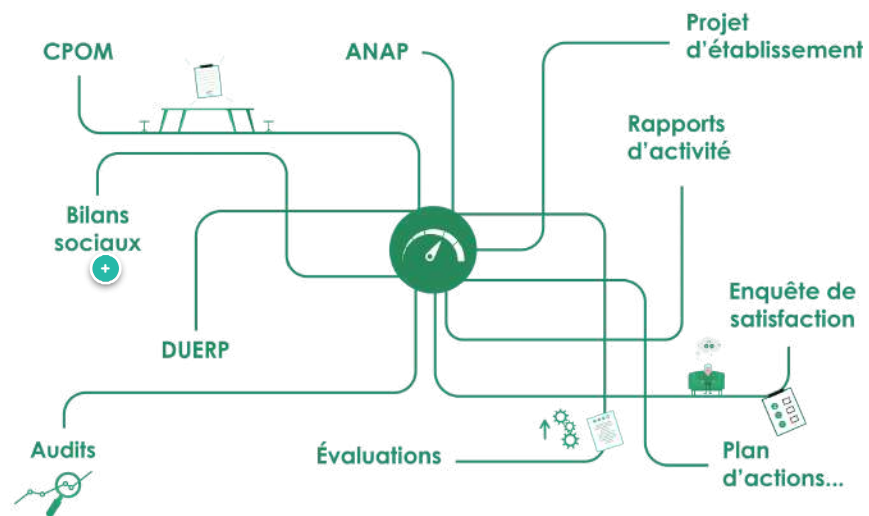




ANAP

L'ANAP prend en compte les **indicateurs de la performance** des structures médico-sociales.

- taux de personnes en dérogation ou hors autorisation,
- score moyen dépendance GMP (dernier GMP validé et dernier GMP connu),
- taux d'ETP vacants,
- taux d'occupation des places habilitées par des personnes bénéficiaires de l'aide sociale.

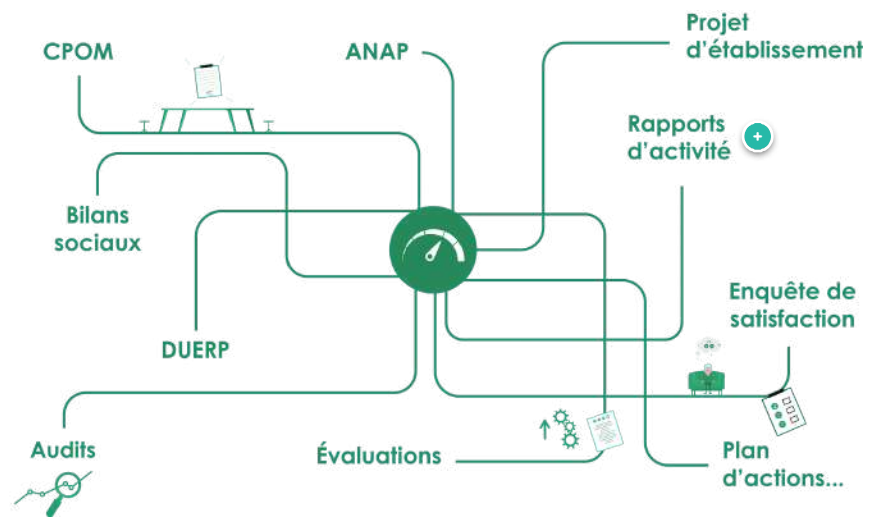


Bilans sociaux

Parfois annexé au rapport d'activité annuel, **le bilan social** se fait le reflet, par des indicateurs, de la **politique de ressources humaines** menée au sein de l'établissement/service.

On peut citer :

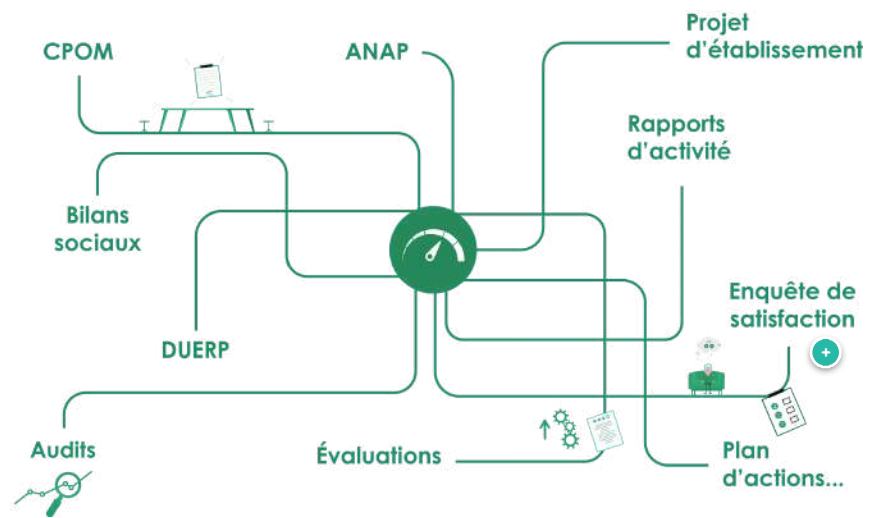
- Effectifs en ETP
- Masse salariale
- Taux de turn over
- Taux d'absentéisme
- Nb de promotions professionnelles
- Nb d'accident du travail
- Nb de thématiques traitées sur l'égalité professionnelle
- taux de satisfaction à l'enquête climat social.



Rapport d'activité

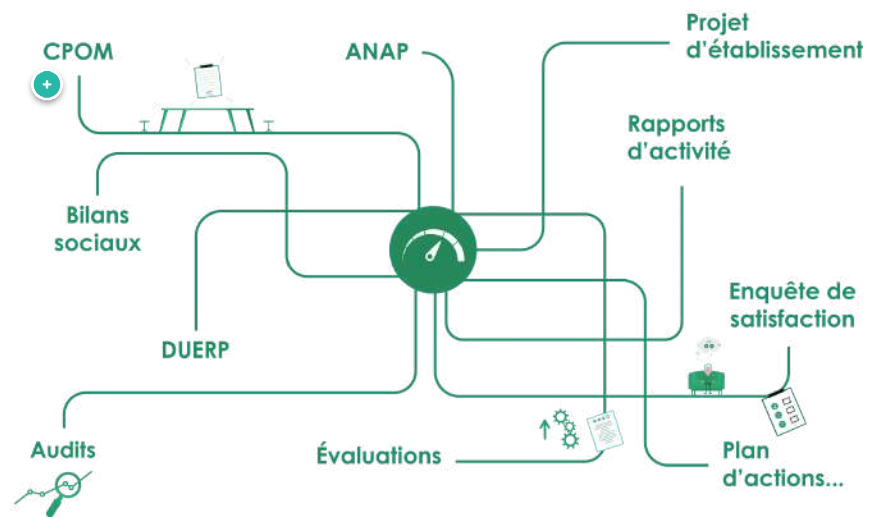
Ces documents reprennent **les indicateurs d'activité, de qualité des prestations (processus) et de résultat**, sur une rétrospective annuelle :

- Taux d'occupation,
- Taux de formation
- Nb de personnes venant du domicile,
- Nb de convention de partenariats signés.



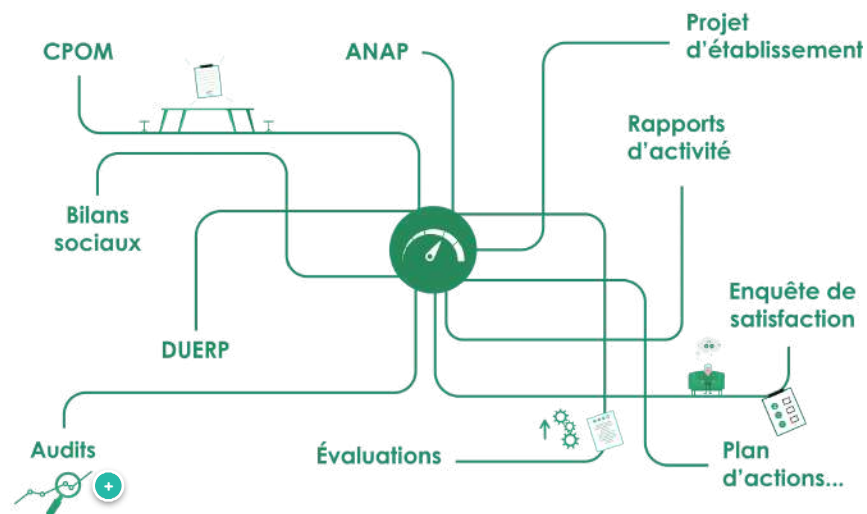
Enquête de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction donnent des scores de satisfaction des usagers.



CPOM

Les indicateurs du CPOM (Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) sont des **indicateurs de résultats, d'activité ou de processus** liés aux objectifs définis entre les autorités de tarification et l'établissement ou le service.



Audits

Démarche d'évaluation qui révèle des **indicateurs de processus** liés à la conformité de la pratique, du sujet évalué. Il pourront devenir **indicateurs de résultat** et faire l'objet d'un suivi continu pour comparer et observer une évolution.

CONTINUER

Focus sur le tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social créé par l'ANAP

Pour faire face aux évolutions du secteur médico-social, l'ANAP a mis en place, en partenariat avec l'ensemble des acteurs du secteur médico-social, un **outil destiné à faciliter le pilotage des structures et le dialogue de gestion** entre les établissements et services sociaux et médico-sociaux, les ARS et les Conseils départementaux : le tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social.

Vous trouverez ci-dessous un article expliquant la généralisation du tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social et la plaquette de l'ANAP traitant de ce tableau de bord.

Cliquez sur les encadrés pour télécharger et lire les documents.



Généralisation du tableau de bord de la performance dans le secteur médico.pdf
147.7 KB



CONTINUER

Les caractéristiques communes des indicateurs

Pour être utile et efficace dans la prise de décision, un indicateur, quel qu'il soit, doit être :

- **Pertinent** : réaliste, correspondant à la question abordée.
- **Simple** : facile à mesurer, à comprendre, à communiquer, à obtenir. Le personnel doit pouvoir se l'approprier.
- **Utile** : il doit aider à la planification, au suivi des actions. Il doit mesurer un paramètre sur lequel on peut agir et permettre de déclencher des actions correctives ou préventives.
- **Significatif** : la mesure porte sur un nombre suffisant de cas.
- **Reproductible**
- **Quantitatif** : fixe les limites à priori avec des seuils qui permettent de réagir rapidement.
- **Mesurable et précis**

CONTINUER

L'intérêt des indicateurs



Pourquoi a-t-on besoin des indicateurs ?

Les indicateurs vont permettre de :

- 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.
- **Anticiper** en exploitant **les tendances**.
- **Réagir** en exploitant les **résultats**.

Pour qui ?

Les indicateurs ne vont pas être utiles uniquement à l'établissement. Ils peuvent donner de l'information à d'autres acteurs.



Les **autorités de tarification** s'intéressent aux taux d'occupation, par exemple.

Les **directeurs.trices d'établissements** ont besoin de connaître les taux d'absentéisme, d'occupation des places, etc. pour piloter efficacement la gestion de leur structure.

Les **usagers et les familles** portent leur attention sur le **taux de satisfaction**.

Les **professionnels** suivent les **indicateurs sociaux** (taux d'absentéisme...) mais aussi les **indicateurs liés à l'accompagnement des usagers** (taux de chutes, taux de participation des usagers aux activités...).

CONTINUER

Focus sur les indicateurs de suivi de la qualité de l'accompagnement proposés par l'ANESM/HAS

Browser not compatible

You may need to update your browser

[Report ID: 1hc2bujh77g32au38cc](#)

More videos

Comment choisir
une maison de...

2:43

Dr Bénédicte
Défontaines -...

3:53

Synerpa EHPAD -
Interview de...

4:33

Synerpa Domicile
- Interview de...

3:22

Michel Chatot
président...

8:07

Selon l'avis du Conseil scientifique de l'ANESM du 12 mars 2015 sur les indicateurs de suivi de la qualité de l'accompagnement : « L'indicateur [de suivi de la qualité de l'accompagnement] peut permettre de **repérer**, à partir de constats simples et compte tenu du contexte, **si les objectifs de qualité de l'accompagnement sont bien présents et maîtrisés** dans l'établissement ou le service. (...) ».

Ces indicateurs sont proposés dans le cadre du suivi des objectifs d'accompagnement interrogés dans l'évaluation interne (avant réforme). Certaines recommandations proposent des indicateurs et leur mode de calcul.

CONTINUER

Les principes à retenir

1

Suivre la méthode de construction pas à pas en respectant les étapes successives.

2

Retenir un nombre limité d'indicateurs.

3

Retenir des indicateurs explicites, simples à comprendre et faciles à suivre.

4

Afficher les indicateurs pour les rendre accessibles aux acteurs concernés.

5

Être réaliste : les objectifs chiffrés doivent être compatibles avec l'historique de l'activité.

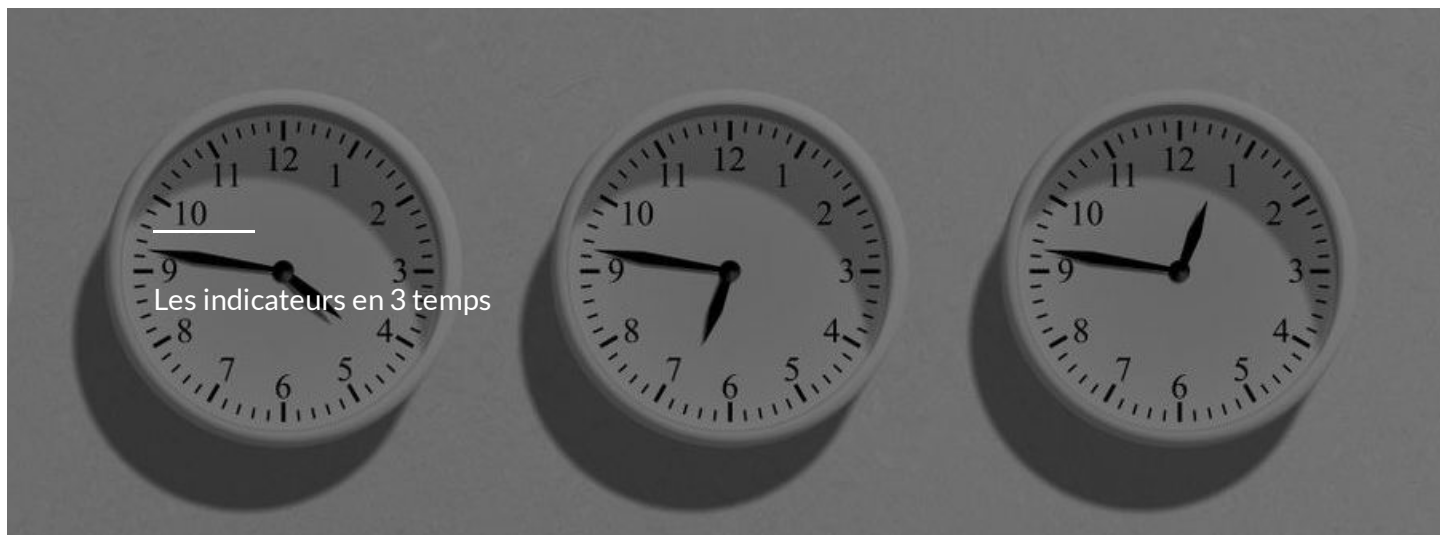
FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU CHAPITRE SUIVANT

Comment construire un indicateur ? 🕒 45 min



“A la fin de ce chapitre de **45 minutes**, vous saurez comment mettre en place et exploiter des indicateurs.”

DEMARRER LE CHAPITRE





Il est d'abord nécessaire de définir avec attention les indicateurs.

Puis, vient le temps de les collecter de manière organisée.

Enfin, ces indicateurs devront être exploités pour permettre des prises de décision.

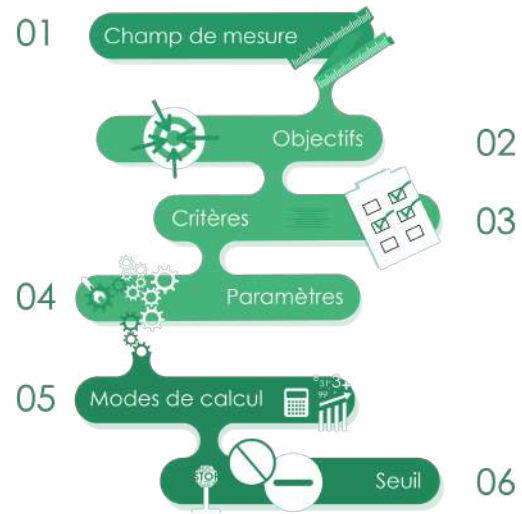
ÉTAPE 1

L'élaboration

La construction d'un indicateur nécessite une réflexion sur **6 points** pour s'assurer de sa pertinence.



Cliquez sur la flèche  pour faire défiler les écrans.



La réflexion de construction porte sur **6 éléments**.

Point 1

Le champ

Le champ est identifié en fonction de problèmes reconnus **prioritaires**. Il s'agit souvent d'un processus donné, également d'une fonction, d'un secteur, que l'on veut soit développer, soit améliorer, au vu de dysfonctionnements antérieurs (par exemple, l'accueil de l'utilisateur).

Afin de définir le champ, il faut se poser la question suivante :

Quel domaine a-t-on choisi d'améliorer ? (Processus, activité, thématique spécifique ...)

- *Exemple : La sécurité incendie*

Point 2

L'objectif visé

Il s'agit de définir ce que l'on cherche à faire en engageant des actions.

S'agissant d'un objectif à déterminer, pensez à utiliser la méthode **S.M.A.R.T.**

- **S**pécifique (Est-il bien défini ?)
- **M**esurable (Y a-t-il un indicateur associé ?)
- **A**ceptable (D'un point de vue légal, moral)
- **R**éaliste, réalisable
- **T**emps

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

Partant du constat que certains membres du personnel ne bénéficie pas d'une formation incendie :

- **Objectif non SMART** : *nous devons former tout le monde à la sécurité incendie.*
- **Objectif SMART** : *Dans l'année, 100% des agents en CDI seront formés à la sécurité incendie.*

Point 3

Les critères

Le critère est un élément **identifié comme un point critique** et rattaché à un objectif. Il doit être **mesurable** par un indicateur.

Il s'agit de déterminer les **variables critiques qui entraînent le plus de risques de ne pas atteindre l'objectif**.

Pour vous y aider, n'hésitez pas à décomposer le processus.

Il s'agit d'une phase délicate, qui consiste à mettre en exergue les critères essentiels dont les évolutions auront le plus d'impact sur les buts fixés.

Par exemple : *La formation incendie du personnel*

Les paramètres

Les paramètres **représentent le numérateur et le dénominateur** de l'indicateur. Il est important de prendre en considération cette étape, afin de s'assurer du recueil possible des données sur le terrain.

Par exemple :

- Paramètre 1 : Nombre de personnel ayant suivi une formation dans l'année.
- Paramètre 2 : Nombre total de personnel.

Le mode de calcul

$$\frac{\text{Nombre de personnels ayant suivi une formation dans l'année}}{\text{Nombre total de personnels.}} = \text{Le taux annuel d'agents formés à la lutte contre l'incendie.}$$

Le mode de calcul revient à **combiner les 2 paramètres**. On obtient le plus souvent un taux, parfois un ratio.

Le taux est le **résultat d'une fraction** dont le numérateur est compris dans le dénominateur.

Exemple : Quel est le taux annuel d'agents formés à la lutte contre l'incendie?

Afin d'obtenir ce taux, il faut combiner les deux paramètres choisis précédemment : Diviser le paramètre 1 par le paramètre 2.

Le seuil d'inacceptabilité

Définir un **standard chiffré optimal**, mais surtout un **seuil de réactivité**, généralement d'une valeur inférieure au standard, en deçà de laquelle **des actions correctives** devront nécessairement être menées dans des délais courts.

Il faut définir des seuils d'inacceptabilité (Seuils critiques, limite d'acceptation...) et **viser ce que l'on peut faire de manière réaliste et non pas ce que l'on souhaite faire** dans l'idéal.

Par exemple : *Taux annuel d'agents en CDI formés à la lutte contre l'incendie > 90 %.*

ÉTAPE 2

2

La collecte



L'organisation de la collecte est très importante. En effet, la **fiabilité et la pertinence des renseignements** fournis par l'indicateur dépend de la **qualité de la collecte**.

Il convient alors de définir avec soin **qui** va opérer la collecte, **à quel moment**, **comment**, **où**, et à quelle **fréquence** aura lieu le recueil.



Soyez donc vigilant à correctement définir un responsable, des acteurs, une fréquence, une représentation et le niveau de communication.

Quelques conseils pour réussir cette étape

La collecte d'un indicateur intéresse de fait un service, un processus ou l'ensemble d'un établissement. Pour qu'elle se passe sans accroc, il est toujours préférable avant de lancer la démarche de :

1

S'assurer que la personne qui recueille les données est celle qui a la **maîtrise du processus concerné**. *Par exemple, on demandera au médecin coordonnateur de recueillir les indicateurs relatifs aux médicaments, dans une démarche visant l'obtention du taux d'usagers consommant des neuroleptiques.*

2

Avoir l'**aval de la hiérarchie** pour la collecte.

3

Obtenir le **consensus des fonctions impliquées**.

4

Informer et sensibiliser le personnel.

ÉTAPE 3

3

L'exploitation



CONTINUER

Le traitement et l'analyse

Le traitement des indicateurs va permettre d'établir des **commentaires** sur :

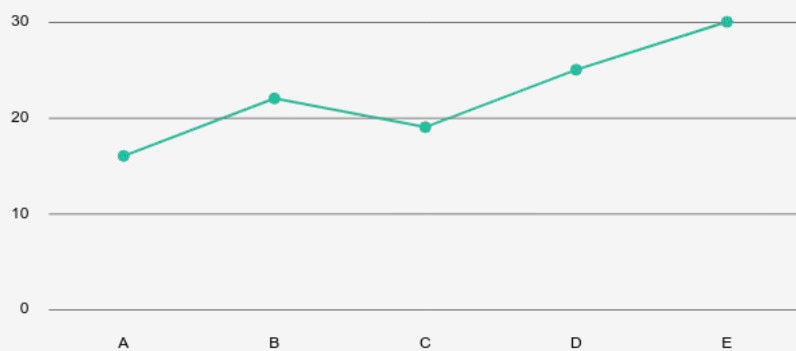
- La tendance des évolutions.
- Les points à améliorer.
- Les points forts.
- L'explication d'un écart.

Un exemple ?

Un ESAT a étudié la proportion d'adultes handicapés **travaillant à temps partiel** au sein de l'ensemble des travailleurs de la structure.

Voici l'évolution du taux au sein de l'ESAT entre 2015 et 2019.

Évolution du taux de travailleurs handicapés à temps partiel.



A. 2015 | 16

B. 2016 | 22

C. 2017 | 19

D. 2018 | 25

E. 2019 | 30

Cet indicateur vise à mesurer la proportion d'adultes handicapés travaillant à temps partiel au sein de l'ensemble des travailleurs de la structure. Il permet **d'apprécier la capacité d'adaptation** de la structure **aux besoins des travailleurs handicapés**.

On repère sur les 5 dernières années une **tendance à la hausse** qui se confirme et un taux qui progresse chaque année.

Corrélé avec l'âge, il permet de mettre en lumière « la fatigabilité » des travailleurs handicapés. Le seuil fixé à 25% est atteint en 2018 et dépassé en 2019.

L'ESAT doit s'interroger sur cette évolution et sur l'introduction des nouveaux ateliers en 2018 qui peuvent être également corrélés avec une fatigabilité.

CONTINUER






La communication autour des résultats

Un des aboutissement de l'exploitation des résultats est de **communiquer, informer les acteurs concernés sur les indicateurs obtenus**. En effet, des graphiques montrant l'évolution des mesures en fonction du temps, avec des réactualisations fréquentes, permettent à l'équipe en charge d'un domaine de disposer d'éléments de suivi clairs et simples.

Évidemment, la **clarté de la présentation des résultats** des mesures est déterminante pour l'utilité et la pérennité de la démarche. Mais, la clarté des résultats dépend en grande partie de la clarté des objectifs préalablement déterminés et de l'engagement des acteurs à rendre compte de la réalité de la situation observée.

Afin de communiquer au mieux sur les résultats, le mode de présentation doit être adapté à l'audience visée et à l'information à transmettre.

Aussi, différentes catégories de graphiques existent et présentent des intérêts variables selon le type d'information sur lequel communiquer. En voici quelques exemples :

| GRAPHIQUES | INTÊRETS | 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 |
| 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 |
| PICTOGRAMMES  | Interprétation très simple Associé à un graphique il donne une vision synthétique de l'indicateur | Utiliser des formes caractéristiques des éléments mesurés |

CONTINUER

Le pilotage

L'exploitation des indicateurs va également permettre de faciliter le pilotage de l'établissement. Pour y aider, un tableau de bord peut être construit. Il va permettre :

- **D'offrir une vision globale**, une synthèse possible.

- Prise de connaissance de plusieurs indicateurs
- Choix des indicateurs et fixer les valeurs critiques
- De **se situer** par rapport à des objectifs pour décider
 - Visualisation des écarts de la performance
- De **piloter l'établissement** et/ou ses entités
 - Fonction, direction, département, service, activités, équipes
 - Exploitation collective des résultats

Un exemple ?

Cliquez sur l'encadré pour télécharger un exemple de tableau de bord annuel.



Tableau de bord indicateurs.pdf
128.6 KB



FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU RÉSUMÉ

En résumé 5 min

A vous de jouer !

Répondez à ces **5 questions** pour vérifier votre compréhension du chapitre.

Pas de panique, vous avez droit à l'erreur !

1/5 - Vrai ou faux ?

Un indicateur suppose l'existence d'une question qu'il contribue à éclairer ?

Cliquez sur la proposition qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

2/5 Réponse unique

"95% projets personnalisés doivent être formalisés." S'agit-il d'un objectif SMART ?

Cliquez sur la proposition qui vous semble correcte.

Oui

Non

SUBMIT

SUIVANT

3/5 - Réponse unique.

Quelle représentation graphique choisiriez-vous pour communiquer sur l'évolution annuelle de la satisfaction des usagers ?

Cliquez sur la proposition qui vous semble correcte.

- Courbe
- Diagramme ou camembert
- Radar

SUBMIT

SUIVANT

4/5 - Vrai ou faux?

Les résultats observés doivent être restitués de façon claire.

Cliquez sur la proposition qui vous semble correcte.

Vrai

Faux

SUBMIT

SUIVANT

5/5 - Réponses multiples.

Quelle est l'utilité d'un tableau de bord des indicateurs ?

Cliquez sur la ou les proposition(s) qui vous semble(nt) correcte(s).

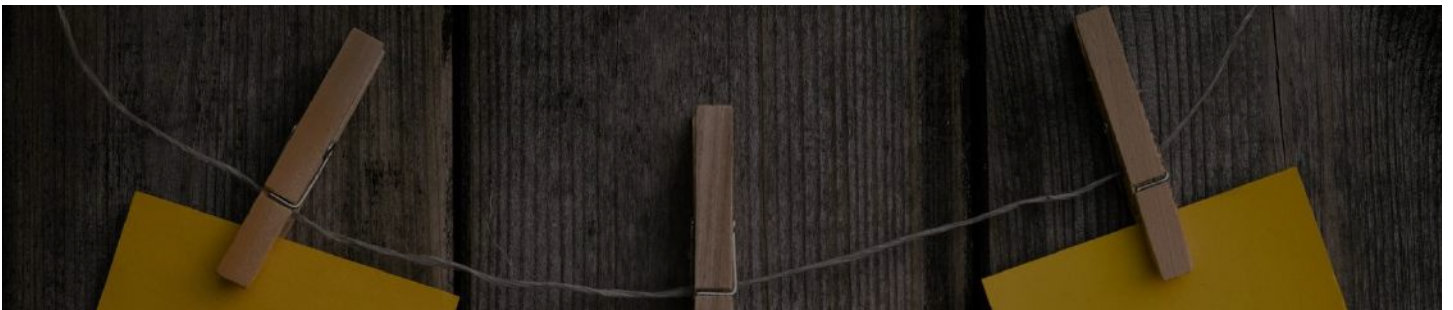
Visibilité


Pilotage

Classement

SUBMIT

CONTINUER





Ce qu'il faut retenir !

1

Les indicateurs servent à **mesurer les progrès, piloter, anticiper par les tendances, réagir par les résultats.**

2

Il existe **trois types d'indicateurs** : activité/structure (moyens/ressources), processus (pratiques professionnelles) et résultats (atteinte d'objectif).

3

Un **bon indicateur** c'est un indicateur pertinent, simple, utile, significatif, reproductible, quantitatif, mesurable et précis (valeur relative par rapport à une référence ou absolue).

4

La **méthodologie de construction d'un indicateur** est une méthodologie structurée en **trois phases** : élaboration, collecte, exploitation (traitement, analyse, communication avec représentations graphiques, pilotage avec tableaux de bord).

5

Pour **élaborer un indicateur**, il faut définir : **le champ** (domaine à améliorer), **l'objectif** (SMART), **les critères à mesurer** (points critiques), les **paramètres** à mesurer/recueillir, les **modes de calcul**, le **seuil d'inacceptabilité**.

FAIRE UNE PAUSE OU PASSER AU CHAPITRE SUIVANT

Le rôle du chargé de mission qualité dans les outils de mesure 🕒 10 min



“Vous retrouvez dans cette courte partie de **10 minutes** le rôle du Chargé de Mission Qualité dans l'utilisation des outils de mesure.”

DEMARRER LE CHAPITRE



Étape 1

PÉDAGOGUE



1. Former aux techniques d'enquête, une équipe d'auditeurs à la méthodologie de l'audit ou un groupe à la construction d'un indicateur.
2. Assurer la communication de l'ensemble des démarches (à chaque étape)

ANIMATEUR



1. Animer la réunion d'ouverture, de fermeture d'audit
2. Animer l'exécution d'un audit
3. Animer le suivi des actions correctives
4. Animer les groupes de travail (indicateurs et enquêtes)

OUTILLEUR



1. Construire les grilles, les indicateurs, les questionnaires d'enquêtes
2. Préparer le plan d'audit, un tableau de bord
3. Rédiger le rapport d'audit

Étape 4

FÉDÉRATEUR



1. Constituer l'équipe
2. Être le lien entre tous les intervenants

Étape 5

COORDONNATEUR



1. Piloter et suivre le programme d'audit
2. Assurer et éventuellement coordonner la phase de recueil (enquêtes, audits, indicateurs)

PASSER AU QUIZ