



LA CONSTRUCTION D'UN REFERETIEL QUALITE EN ACTION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE

Le référentiel qualité constitue la pierre angulaire du dispositif d'évaluation interne que chaque établissement et service est tenu de mettre en place selon les termes de l'article L. 312-8 de la loi du 2 janvier 2002. Cet article dispose en effet que « Les établissements et services procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de **procédures**, de **références** et de **recommandations de bonnes pratiques professionnelles ...** » *RH & organisation* vous propose une méthode pour la construction de votre référentiel.

Le référentiel, outil de pilotage et d'évaluation

Le **référentiel qualité** est un « modèle » préalablement défini, destiné à rendre compte de façon précise et exhaustive de la situation et du fonctionnement d'un établissement.

Son utilisation permet d'établir la photographie des d'écarts existants entre une situation observée dans un établissement à un moment donné et la situation projetée.

Sur la base de ce constat il est ensuite facile de choisir les actions à entreprendre en priorité, puis de mesurer périodiquement à l'aide de ce même référentiel les progrès réalisés.

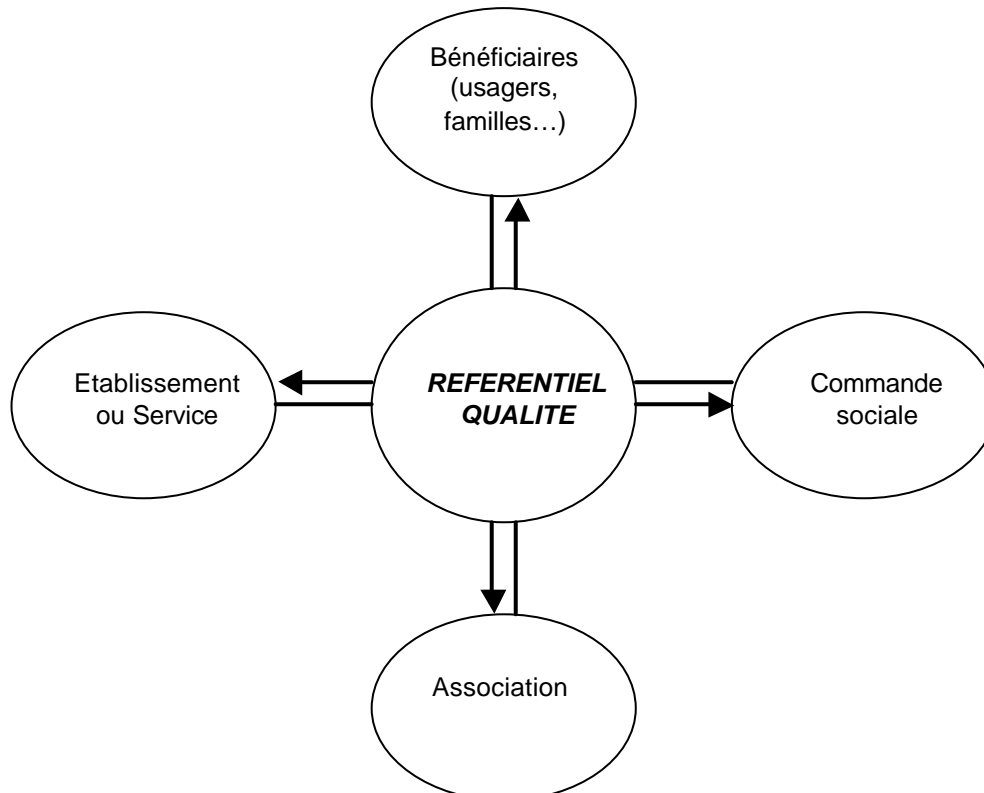
Le référentiel, un contrat entre les parties prenantes

Le référentiel qualité apparaît à l'interface des relations entre les différentes parties prenantes comme une forme de contractualisation du plus grand dénominateur commun :

- ✍ Le référentiel spécifie l'engagement pris par l'établissement à l'égard de ses bénéficiaires.
- ✍ Le référentiel est l'expression concrète du projet d'établissement ou du projet de service.

✍✍ Le référentiel est l'attestation formelle de l'inscription du projet d'établissement dans les valeurs associatives.

✍✍ Le référentiel est une traduction de la commande sociale et des modalités de sa prise en compte.



Un référentiel partagé

L'évaluation interne et la démarche d'amélioration continue ne se réaliseront dans les établissements et service que si tout le personnel s'implique. La participation au processus de construction du référentiel est déjà un préalable. En effet, à cette occasion chaque acteur du processus d'accompagnement thérapeutique, éducatif ou social « revisite » ses propres pratiques et les confronte à son environnement professionnel. Et simultanément à la construction de l'outil, les enjeux de l'évaluation sont abordés et, le cas échéant, démythifiés.

Un référentiel à visée opérationnelle

Il ne servirait à rien d'élaborer un référentiel sophistiqué mais impraticable. La construction et l'utilisation du référentiel ne représentent qu'un moment de la démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité. Dans une perspective opérationnelle, on s'en tiendra utilement à quelques règles de bon sens :

- ✍️ Le référentiel développe principalement les domaines à forts enjeux pour l'établissement (Principe d'efficacité)
- ✍️ Il doit permettre la définition d'objectifs réellement poursuivis, de résultats véritablement désirés (principe de réalisme)
- ✍️ Il se décline à l'aide d'un vocabulaire concret, compréhensible par tous (principe de simplicité)

La structure d'un référentiel

Un référentiel se structure sur la base de *dimensions*, composée chacune de plusieurs *critères* ; ces critères à leur tour se déclinant en *indicateurs*. L'architecture de l'ensemble prend donc la forme d'une arborescence :

D1									D2					
C1			C2			C3			C1			C2		
I1	I2	I3	I1	I2	I3	I1	I2	I3	I1	I2	I3	I1	I2	I3

Le nombre de *dimensions* (D), de *critères* (C) et d'*indicateurs* (I) est variable. Ce nombre dépend en fait de la manière dont l'activité du service ou de la direction est analysée. Dans la pratique il n'y a pas une seule analyse possible mais une infinité.

Exemple analogique : Dimensions, critères et indicateurs pour un « référentiel automobile »

Fonction « Déplacement »				Fonction « Sécurité »			
Critère « Performance »		Critère « Entretien »		Critère « Tenue de route »		Critère « Freinage »	
Vitesse maxi	Autonomie	Consommation	Vidange	Type d'amortisseurs	Pneumatiques	Freins à disques	Système ABS

Les indicateurs constituent les caractéristiques particulières de chaque véhicule.

Définition des dimensions d'un référentiel

Les dimensions du référentiel représentent les champs d'activité d'un établissement (Elles peuvent à ce titre être assimilées à des « fonctions »).

Déterminer ces dimensions revient à identifier les aspects clés de l'organisation dont dépend le fonctionnement de l'établissement ou du service. De nombreuses hypothèses s'offrent à ce premier niveau d'analyse. En voici deux exemples à titre d'illustration :

Foyer de vie pour adultes handicapés

<p>Dimension 1 : Accueil Dimension 2 : Accompagnement éducatif, thérapeutique et médical Dimension 3 : Gestion des ressources humaines Dimension 4 : Cadre de vie Dimension 5 : Sécurité, protection et prévention des risques Dimension 6 : Partenariats et réseaux Dimension 7 : Direction</p>
--

Maison pour enfants à caractère social

Dimension 1 : Direction
 Dimension 2 : Accompagnement éducatif
 Dimension 3 : Hébergement
 Dimension 4 : Travail auprès des familles
 Dimension 5 : Protection et sécurité
 Dimension 6 : Partenariats et réseaux
 Dimension 7 : Gestion des ressources humaines
 Dimension 8 : Gestion financière

Définition des critères d'un référentiel

La recherche des critères constitue la deuxième étape de la construction du référentiel. Ces critères donnent un contenu concret et caractérisent chaque dimension. Si le choix des dimensions a été judicieux, les critères s'imposeront d'eux-mêmes. En revanche, il pourra s'avérer parfois nécessaire de reprendre la définition des dimensions.

Exemple : Critères de la dimension « Accompagnement éducatif » d'une Maison pour enfants à caractère social

Accompagnement éducatif	
Critères	C1 – Admission
	C2 – Accueil
	C3 – Le projet individualisé
	C4 – Scolarité et apprentissages
	C5 – Santé
	C6 – Socialisation
	C7 – Situation administrative

Définition des indicateurs d'un référentiel

Les indicateurs forment la base du référentiel. Ce sont eux qui permettent d'appréhender le niveau de réalisation des exigences portées par chaque critère.

Chaque indicateur constitue une « bonne pratique » et représente ainsi pour l'établissement un objectif à réaliser.

Exemple : Indicateurs relatifs au critère « Projet individualisé » du référentiel d'une Maison d'enfants à caractère social

Le projet individualisé					
I1	I2	I3	I4	I5	I6
Pour chaque enfant l'établissement dispose d'un projet individuel fixant les objectifs et les modalités de l'accompagnement social ou médico-social	Les objectifs et les moyens à mettre en oeuvre en matière d'accompagnement social ou médico-social sont définis collectivement par l'équipe et validé par le directeur et, par délégation par le chef de service	Les objectifs et les moyens à mettre en oeuvre en matière d'accompagnement social ou médico-social sont définis en concertation avec l'enfant	La famille est informée de l'élaboration et des modalités de mise en oeuvre et de suivi du projet personnel individualisé	Une évaluation pluri-disciplinaire, annuelle ou semestrielle, permet l'actualisation des objectifs de l'accompagnement social ou médico-social	Pour chaque enfant, un éducateur est identifié pour coordonner son accompagnement conformément à la fiche fonction présente dans le guide de fonctionnement

Ces six indicateurs représentent l'ambition de l'établissement et sa vision des « bonnes pratiques » en matière de projet individualisé. Ils constituent ensemble la grille d'évaluation du critère.

La recherche des critères et des indicateurs doit aboutir à la formulation détaillée de l'ensemble des exigences considérées par l'établissement comme autant de « bonnes pratiques » dans les domaines considérés.

Un référentiel n'est donc pas une simple description des modalités de fonctionnement choisies par l'établissement ou le service !

Le scorage

Le scorage se fonde sur la pondération préalable des indicateurs de chaque critère. Cette pondération est arbitraire mais doit cependant satisfaire certaines exigences, notamment :

- Equilibrer chaque indicateur en fonction de son importance : toutes les « bonnes pratiques » n'ont pas le même « poids » du point de vue de la qualité du service rendu.
- Donner un poids suffisant aux « bonnes pratiques » déjà maîtrisées (ne pas les sous estimer au prétexte qu'elles sont acquises)

La notation est généralement organisée pour que la moitié des points environ puisse être attribuée lors du premier diagnostic. Cette notation « moyenne » permet à la fois de valoriser les réalisations du passé et d'évaluer précisément le chemin restant à parcourir. Voici à titre d'exemple le scorage du critère précédemment évoqué :

	Indicateurs	Points	Score	Commentaires
1	Pour chaque enfant l'établissement dispose d'un projet individuel fixant les objectifs et les modalités de l'accompagnement social ou médico-social	15		
2	Les objectifs et les moyens à mettre en oeuvre en matière d'accompagnement social ou médico-social sont définis collectivement par l'équipe et validé par le par le directeur et, par délégation, par le chef de service	10		
3	Les objectifs et les moyens à mettre en oeuvre en matière d'accompagnement social ou médico-social sont définis en concertation avec l'enfant	15		
4	La famille est informée de l'élaboration et des modalités de mise en œuvre et de suivi du projet personnel individualisé	10		
5	Une évaluation pluridisciplinaire, annuelle ou semestrielle, permet l'actualisation des objectifs de l'accompagnement social ou médico-social	10		
6	Pour chaque enfant, un éducateur est identifié pour coordonner son accompagnement conformément à la fiche fonction présente dans le guide de fonctionnement	5		

