

Définition de la Qualité :

« C'est la capacité d'un établissement, d'un service, de répondre aux attentes, besoins et droits, implicites et/ou explicites des personnes accueillies, de leur entourage, mais également des équipes à leur service quotidiennement. La Qualité est un enjeu stratégique et opérationnel découlant de la déclinaison des valeurs qui vous fondent à agir. Ce n'est ni un contrôle, ni une inspection, ni une évaluation des personnes. »

Enjeux pour l'IFOCAS/IRTS :

UNE RECONNAISSANCE : Le choix de réaliser un audit externe pour obtenir une reconnaissance externe qui participe au rayonnement de l'IFOCAS IRTS, l'amélioration de nos pratiques de formations et une augmentation de la satisfaction pour nos usagers et nos financeurs.

Des objectifs spécifiques :

- ☑ **Croiser les résultats des évaluations** avec les objectifs stratégiques des projets des services et des projets individualisés de formation
- ☑ **Donner du sens** à nos actions en mesurant les effets
- ☑ Mieux répondre aux **attentes, besoins et droits des usagers** de la formation
- ☑ **Mettre en conformité notre établissement**
- ☑ **Développer la culture qualité et rendre les professionnels acteurs et autonomes**
- ☑ **Pérenniser la Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité**

MISE EN ŒUVRE STRUCTUREE de la démarche qualité à l'IFOCAS :

La mise en œuvre de la démarche structurée en 2 périodes :

- 1 ère période 2011-2013

- Présentation de la démarche au comité de direction
- Création et installation du comité de direction élargi amélioration continue
- Recrutement de la responsable qualité et formation des référents qualités sur chaque pôle
- Analyse approfondie du cahier des charges
- Réalisation de l'auto-évaluation : Audit à blanc
- Choix, déploiement et suivi des pistes d'amélioration
- Communication

- 2 ème période 2013-2014

Il s'est déroulé en 4 temps :

- Constitution du dossier de candidature
- Préparation de l'audit sur site
- Audit sur site - Résultats de l'audit : **Certification en juin 2014**
- Pistes d'améliorations et actions correctives à mettre en place

Les difficultés rencontrées :



Les Grincheux

- 1- « Mais moi, je n'ai pas de problème. Il n'y a jamais de récrimination par rapport à ce que nous faisons dans le service et les résultats sont bons ! »
- 2- « Bon d'accord, je comprends mais je n'ai pas le temps pour l'instant. Je mettrai cela en place plus tard quand l'activité sera bien lancée. »
- 3- « Il s'agit d'une nouvelle lubie de notre directeur ; il s'agit d'un objectif de communication ou il se fera plaisir. »
- 4- « Tout ça, c'est bien beau mais vous allez créer le règne des indicateurs et déshumaniser notre travail !!! »
- 5- « Encore une charge de travail supplémentaire : de nouveaux documents : manuel qualité, procédures, protocoles, documents d'enregistrement ou de traçabilité, document de transmission de l'information ! »

Des difficultés rencontrées traditionnelles et spécifiques Dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche qualité, nous avons rencontré 2 types de difficultés :

Les difficultés traditionnelles liées à toute démarche qualité sont de 3 natures :

- **Culturelle** : Le passage de l'analyse réflexive à l'objectivation , qui est d'autant plus vrai pour des formateurs dont la culture est faite d'interrogations critiques et de mise en cause des certitudes à la mesure de faits objectifs indiscutables ; l'appropriation de la démarche, la capacité à se remettre en cause à tous les niveaux pour identifier les causes de la non atteinte des résultats et la part de responsabilité de chacun, admettre que certaines pratiques sont à faire évoluer, intégrer la planification et l'évaluation dans les pratiques sont autant d'évolutions à appréhender.
- **Organisationnelle** : Les démarches qualité nécessitent du temps (réflexion, réunions, formalisation...) qu'il faut dégager et intégrer dans les plannings alors que l'IFOCAS était en plein développement. C'est ressenti comme venant en plus du travail quotidien et pourtant l'approche participative est source de partage, de transversalité et décloisonnement et de valorisation du travail réalisé par les équipes.
- **Humaine** : Comme toute nouvelle démarche ou changement, cela entraîne des craintes, des incertitudes, des pertes de repères. Certains cadres de l'IFOCAS ont ainsi montré de fortes réticences voire de la résistance vis-à-vis de cette démarche qui est arrivée à un moment qu'ils n'avaient pas choisi, alors que l'identité collective de l'IFOCAS était en cours de production. Les approches innovantes ne sont pas une appétence partagée par tous car elle implique du changement et même si le changement c'est la vie et que la vie c'est le changement, nous ne sommes pas tous prêts à l'accepter dans un espace-temps identique.

Au-delà des difficultés traditionnelles, nous avons rencontré des difficultés spécifiques, liées à la démarche CERTIF LR :

- 1- **La première** : l'auto-évaluation selon le référentiel nécessite, au préalable, une bonne appropriation du référentiel. C'est une démarche longue et dense. Le vocabulaire utilisé peut être perçu comme « technique » ou peu familier. D'où l'intérêt de s'appuyer sur un expert interne en lien avec un référent externe le temps que les personnes ressources internes soient formées.
- 2- **La deuxième** : l'auto-évaluation est le reflet de la vision des personnes participant à cet exercice. Selon la représentativité et le niveau de responsabilité des participants, les appréciations sont différentes. La diversité dans la composition du groupe est donc essentielle pour disposer d'une vision la plus riche et la plus consensuelle possible. Toutefois, il est difficile ensuite d'animer un groupe d'une dizaine de personnes.

3- La troisième : le dossier de candidature et le formalisme des « plans d'action » nécessitent une bonne appropriation et une culture de l'écrit « pragmatique ». Les procédures doivent être claires tout en faisant en sorte qu'elles n'occasionnent pas un lourd surcroît de travail qui serait contreproductif.

Pour réussir 10 commandements :

- 1- Le directeur doit être convaincu et formaliser un argumentaire qui lui servira de feuille de route.
- 2- Le directeur doit convaincre son équipe et la gouvernance
- 3- Le directeur doit piloter le projet et nommer un responsable qualité
- 4- Le directeur et son équipe choisissent au préalable un référentiel adapté et adopté.
- 5- Le directeur, en concertation avec son équipe, définit avec le responsable qualité les étapes de l'action. L'opérationnalisation doit être pensée avec un phasage approprié.
- 6- La professionnalisation des acteurs est indispensable. Formation qualité pour le référent.
- 7- Cette démarche doit révéler les compétences et se traduire par une solide dynamique de groupe.
- 8- Pour être utile et permettre aux établissements et services d'en tirer le meilleur parti, la démarche qualité doit être une démarche intégrée, articulée aux autres dispositifs de pilotage de l'établissement ou du service
- 9- La démarche doit être structurée et rigoureuse, soutenue par une méthode et inscrite dans un protocole
- 10- Une démarche éthique et déontologique garantissant la liberté de parole et d'expression et la reconnaissance de la légitimité de chacun.

Conclusions :

Maintenant que la démarche est bien enclenchée et la trajectoire confirmée, nous allons poursuivre dans ce sens. Dès 2017, il s'agira de poursuivre et d'approfondir la démarche et de s'ouvrir et de la partager à l'issue de la fusion associative. Et puisque l'amélioration continue est un processus itératif et un engagement sur le long terme, nous nous positionnons dès aujourd'hui dans l'objectif, à moyen terme de certifier l'ensemble des pôles de notre nouvelle association.

Pour conclure, pourquoi s'engager dans une démarche qualité et quels sont les facteurs clefs ?

En interne, c'est un outil de management innovant, évolutif et partagé au service de la performance globale. Il est tourné vers la satisfaction des parties prenantes dans l'objectif de produire une offre de service conformes aux attentes des usagers en termes quantitatif et qualitatif. Il prend en compte les dimensions financière, humaine et organisationnelle de la performance pour atteindre les résultats fixés et s'intéresse à la relation au territoire (image de l'établissement, relations avec les autres structures, communication avec les parties prenantes, capacité à répondre aux finalités d'intérêt général). De plus, il contribue à positionner l'organisation comme apprenante, capable de se remettre en cause, d'innover et d'accepter des pistes de progrès. Le directeur doit être convaincu de l'intérêt de cet outil de pilotage et impliqué, il doit s'appuyer sur des moyens spécifiques ; Un responsable qualité. En revanche, pour se lancer dans cette démarche, il n'est pas nécessaire d'attendre le bon moment, il n'existe pas, tous les moments sont bons. Enfin, il faut veiller au bon calibrage des actions et s'engager dans un audit externe avec la conviction que même si les résultats sont importants, l'essentiel est bien le chemin co-construit avec toutes les parties prenantes. Alors bonne route...