



Lettre d'engagement qualité

La Lettre d'Engagement Qualité 1.0 a été diffusée dès la mise en œuvre de la Démarche Qualité en 2010, pour formaliser les orientations principales de la politique qualité de l'établissement en cohérence avec le projet associatif. Il apparaissait nécessaire à l'issue de la première évaluation externe d'actualiser ce document afin de renforcer la dynamique qualité impulsée.

La loi n°2002-2 du 2 Janvier 2002 *renovant l'action sociale et médico-sociale* a créé une palette de dispositifs visant à permettre une meilleure prise en compte des besoins mais aussi des attentes de la personne accompagnée. La loi 2007-308 a fait entrer les Services Mandataires Judiciaires à la Protection des Majeurs dans le champ d'application de la loi 2002-2. Au-delà du cadre légal et réglementaire, dès sa création, l'objet des statuts de l'association A.S.A.P.N établit la politique d'accompagnement des usagers à dimension éthique et soucieuse de la qualité de l'intervention auprès du public en difficulté.

I. Les objectifs de la démarche

La politique qualité associative a pour fondement de garantir la bienveillance, et, la personnalisation de la réponse apportée par l'ASAPN aux besoins et attentes des personnes accompagnées dans le cadre de ses activités. Elle s'appuie sur le projet politique associatif, les valeurs associatives ainsi que sur le cadre légal et réglementaire, dont notamment les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles de l'ANESM et de l'HAS. Elle s'adresse à l'ensemble des acteurs intervenant dans la mise en œuvre des missions confiées à l'association ASAPN. La politique qualité ASAPN s'inscrit dans la temporalité du projet associatif. Elle est susceptible d'être actualisée selon les projets de service ou d'établissement portés par l'association.

La politique qualité a pour objectif principal la mise en œuvre du projet d'établissement dans la pratique professionnelle en rapprochant au mieux le projet associatif des besoins et attentes des personnes accompagnées, en cohérence avec les ressources et contraintes de l'établissement. Pour ce faire, la démarche qualité s'appuie sur les principes directeurs de l'évaluation : cohérence, pertinence, efficacité et efficience. La politique qualité est animée par la ligne managériale et le projet d'établissement qui garantissent le sens de la mission et l'éthique au quotidien, dans le fonctionnement et l'organisation, dans les règles et procédures, dans les relations humaines interprofessionnelles. Ces valeurs sont :

« TRANSMETTRE »

- En favorisant la vie sociale et familiale de la personne accompagnée
- En redonnant confiance à la personne en son autonomie, en maintenant l'équilibre entre la juste proximité et l'indépendance des majeurs protégés

« RESPECTER »

- En ouvrant le champ des possibles, en accompagnant le choix de vie des personnes
- En adaptant l'accompagnement afin de respecter l'évolution de chacun



- En personnalisant l'accompagnement aux spécificités de chaque individu
- En affirmant la nécessité du respect de soi et de l'autre

« EDUQUER À LA LIBERTÉ »

- Affirmer et respecter les droits et devoirs de chacun
- Mettre en œuvre des règles de conduite et des fonctionnements entrant en résonance avec les valeurs démocratiques et républicaines
- Réaffirmer que la liberté s'exerce dans un cadre social juridique
- Permettre à chacun de s'épanouir, d'être soi-même et de garder son individualité
- Travailler à l'intégration de chacun dans son environnement socio-culturel
- Reconstruire sa responsabilité

« REFUSER ET S'ENGAGER »

- Reconnaître la souffrance, la misère sociale et leurs effets, et, se donner les moyens de lutter contre elles
- Privilégier la parole et lutter contre le passage à l'acte et la violence comportementale et morale
- Refuser de stigmatiser les personnes majeures protégées et leurs familles
- Lutter contre les injustices en développant la solidarité

Ces valeurs associatives, vecteurs de bienveillance, définissent les principes d'action attendus des professionnels ASAPN au quotidien :

- **« FAIRE AVEC » PLUTOT QUE « FAIRE A LA PLACE DE »**
- **« ACCOMPAGNER » PLUTOT QUE « CONDUIRE »**
- **« AIDER » PLUTOT QU' « ASSISTER »**

La politique qualité ASAPN est initiatrice du management par la qualité, qui a pour objectif l'amélioration continue des pratiques professionnelles par la promotion de la bienveillance, de la réflexivité, de l'éthique associative. Ce management par la qualité est associé à un management par la santé et la sécurité au travail qui vise à garantir la qualité de vie au travail pour prévenir les risques de maltraitance. La politique santé et sécurité au travail, à destination des professionnels ASAPN, est formalisée depuis juin 2015, à la suite du besoin repéré lors de l'évaluation interne, dans une Lettre d'engagement. Cette formalisation a permis de souligner la double articulation voulue de la politique qualité de l'association :

Bienveillance des usagers ↔ Bienveillance des professionnels

La politique qualité associative vise à promouvoir les savoir-faire, savoir-être et les connaissances des professionnels ASAPN en faveur du développement de solutions innovantes pour faciliter les pratiques professionnelles du Service Mandataire à la Protection des Majeurs ASAPN et pour améliorer l'accompagnement du public accompagné par l'association ASAPN. En conséquence, elle promeut le management par projet, qui permet par le développement de l'autonomie et de l'auto-évaluation, source de réflexivité, d'améliorer la qualité de l'accompagnement et la qualité de vie au travail.

Ce projet ambitieux a pour objectif :



- **D'améliorer en continu la qualité l'accompagnement et de rechercher la cohérence, la pertinence, l'efficacité et l'efficience**
- **De développer un management qui renforce les motivations des professionnels et permette l'évolution des emplois et des compétences**
- **De valoriser la culture de bienveillance, le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, le savoir-transmettre développé au sein de l'ASAPN**
- **De repenser nos méthodes de travail, nos procédures, nos modes opératoires et nos outils en réinterrogeant au quotidien notre pratique professionnelle**

II. Projections

La politique de développement associative a pour objectif principal de faciliter la mise en œuvre de du projet politique associatif par l'innovation. Cette politique s'appuie donc sur les valeurs associatives, et vise à satisfaire les besoins repérés sur le territoire. La politique de développement est, en premier lieu, au service de la politique qualité et de la politique santé et sécurité. En second lieu, elle vise à développer tout projet innovant facilitant la réalisation des processus cœur de métier, support et management du projet d'établissement.

Enfin, la politique de développement a pour finalité de proposer des solutions innovantes afin de répondre à des besoins repérés par les professionnels et les partenaires de l'association. En cela, la politique développement s'adresse à l'ensemble des acteurs intervenant dans la mise en œuvre des missions confiées à l'association ASAPN.

Compte tenu des évolutions sociétales, la politique de développement a 3 grandes orientations :

- l'inclusion sociale par le numérique,
- les actions portées par le GCS AVA,
- les projets innovants en faveur de la qualité de vie au travail, notamment les risques psychosociaux

Les axes de travail de l'ASAPN concernant l'amélioration de la démarche qualité sont issus des points repérés comme perfectibles au cours de l'évaluation interne 2015

- **Etablir et renforcer la communication sur le fonctionnement du système qualité et son pilotage.**
 - ↳ *Prévoir notamment la schématisation du système qualité et l'intégrer lors de l'actualisation du projet d'établissement*
- **Améliorer la communication de la démarche qualité**
 - ↳ *Soutenir la communication autour de la politique qualité en interne et en externe, notamment via le projet d'établissement*
- **Etablir les indicateurs d'évaluation du système qualité et les intégrer aux outils de pilotage**



- ↳ *Améliorer la pertinence du système d'évaluation de la qualité, dont notamment la pertinence et l'accessibilité du référentiel d'évaluation interne*
- **Mettre en place un suivi de l'actualisation, des effets et des évaluations du projet d'établissement.**
- ↳ *Améliorer l'efficacité du système d'évaluation de la qualité a regard des effets produits par le projet d'établissement, et si possible de ses impacts.*

La réalisation de la première évaluation externe, dans le courant du 1^{er} trimestre 2017, a permis d'affiner le diagnostic posé lors de l'évaluation interne. Diverses actions ont été menées :

- Mise en place d'un système de plan d'action d'amélioration, qui actualisé chaque année, favorise l'évaluation des effets produits par les projets pilotés par les chargés de pôle de compétences
- Formation des référents qualité, interne et externe,
- Mise en place d'un logiciel de pilotage Qualios pour améliorer la traçabilité de la démarche d'amélioration continue
- Mise en place d'un site internet pour améliorer la communication sur la démarche qualité, le recueil d'indicateurs par la participation des personnes accompagnées
- Veille concernant le prochain référentiel d'évaluation interne ASAPN en cohérence avec le Groupement de Coopération Sociale

A handwritten signature in blue ink, consisting of a vertical line on the left, a horizontal line across the top, and a curved line on the right that tapers off.

Annexe

Lettre d'engagement qualité

I. La démarche du projet

Le pôle qualité

Pour garantir sa déclinaison tactique et opérationnelle, la politique qualité s'appuie sur la démarche qualité de la structure, formalisée dans le projet d'établissement à destination de l'ensemble des usagers, professionnels et des partenaires.

La démarche qualité de l'A.S.A.P.N, bien que préexistante, a été initiée en 2009, et formalisée en 2010 avec la création du système qualité. La démarche qualité de l'A.S.A.P.N fait suite aux dispositions de la loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 « portant réforme de la protection juridique des majeurs » qui en modifiant l'article L. 312-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles, a défini les Services Mandataires Judiciaires à la Protection des Majeurs comme étant des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux soumis aux dispositions de la Loi du 2 Janvier 2002 « rénovant l'action sociale et médico-sociale ».

La démarche qualité de l'A.S.A.P.N a pour vocation de diffuser la politique qualité en favorisant une dynamique participative de l'ensemble des acteurs participant à la mise en œuvre des missions confiées à l'association. Elle a pour vocation de fournir un soutien à la pratique professionnelle au moyen de la maîtrise documentaire, et de favoriser la participation individuelle et collective de l'ensemble des acteurs afin de faciliter l'actualisation du projet d'établissement.

Le pôle de compétence qualité, initialement porté par le directeur et le directeur-adjoint, a été formalisé dès 2013, à la suite de la mise en œuvre de la démarche qualité. Le chargé de pôle qualité assiste la Direction dans la définition des orientations de la démarche qualité. Le pôle qualité a pour objectif général de faciliter l'amélioration des pratiques professionnelles pour garantir la délivrance à l'utilisateur, conformément à l'article L311-3 du CASF, d'« une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité », le respect des droits fondamentaux, et la promotion ou le maintien de l'autonomie.

La maîtrise documentaire

Deux procédures formalisent le fonctionnement du système qualité : une procédure concernant la validation des projets, et une procédure d'évaluation des projets. La maîtrise documentaire ASAPN est référencée alpha numériquement dans le Manuel Qualité numérique via le logiciel Qualios. La base documentaire est diffusée et mise à disposition des destinataires par l'Animateur qualité et explicitée par les référents qualité.

Le chargé de pôle qualité assure la traçabilité de la maîtrise documentaire et des actions de communication. Le Codir et le Copil évaluent la cohérence et la pertinence de la maîtrise

Version 1.1

documentaire, sur la base des résultats d'un audit annuel mis en parallèle avec les actions qualité connexes. Cette analyse contribue à l'actualisation du Manuel Qualité et de l'orientation de la production documentaire.

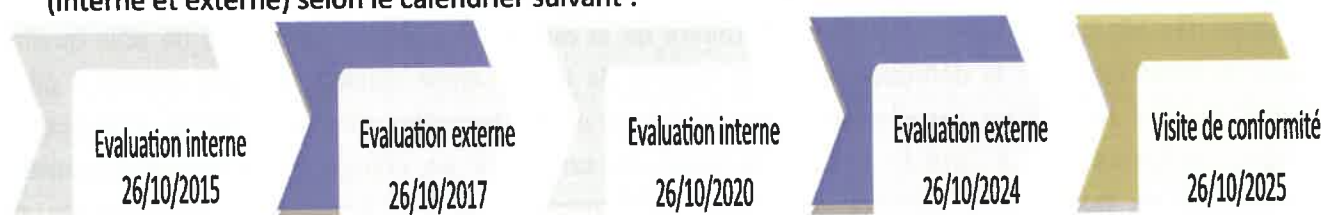
La méthode

La politique qualité, la démarche qualité et le système qualité ont été évalués selon le référentiel EVA. L'évaluation interne 2015 a permis de poser les points forts de la structure :

- La politique qualité ASAPN est développée au service de la politique institutionnelle et vise à donner du sens à la démarche qualité. Elle s'inscrit dans la démarche de management de la structure et place la « personne accueillie » est au centre de la démarche.
- La démarche qualité assure du lien entre les prestations. Les actions, activités, prestations sont systématiquement développées par rapport à la personne accueillie. La structure a développé des outils de gestion de la qualité opérationnels.
- Le système qualité dispose d'instances et d'une maîtrise documentaire opérationnelle qui ont pour objectif de garantir la pérennité de la démarche d'amélioration de la qualité. En outre, la maîtrise documentaire apparaît pertinente et mesurée.
- De manière globale, l'efficacité de la politique, des programmes d'amélioration et de la démarche de management de la qualité fait l'objet d'évaluation.

L'association A.S.A.P.N a bénéficié d'une visite de conformité de son service en date du 4 Juillet 2010. La démarche d'évaluation a pour finalité l'amélioration continue de l'accompagnement des personnes protégées, en cohérence avec le pôle Pratique Professionnelle. Elle procure à la démarche qualité une dynamique d'amélioration continue en projection permanente pour la satisfaction optimale des besoins et attentes des usagers, des salariés, et des autorités.

En application du cadre légal et réglementaire, l'ASAPN a mis en œuvre la démarche évaluative (interne et externe) selon le calendrier suivant :



Le pôle qualité assiste la Direction dans le pilotage des évaluations interne et externe qui constatent, mesurent, planifient et priorisent les évolutions, et, les actions d'amélioration du projet d'établissement. L'analyse de l'ensemble des indicateurs ASAPN intègre deux dynamiques de la démarche qualité : la proactivité, qui favorise la réflexion en amont de la pratique professionnelle, et, la réactivité, qui s'appuie sur le retour d'expérience et la prévention des risques :

- Projet d'établissement réel et formalisé,
- Fiches Opportunité d'Amélioration (à destination des professionnels),
- Rendez-vous individuel, traitement des réclamations, résultats d'enquête de satisfaction,
- Fiche Votre Avis Nous Intéresse (VANI à destination des usagers),

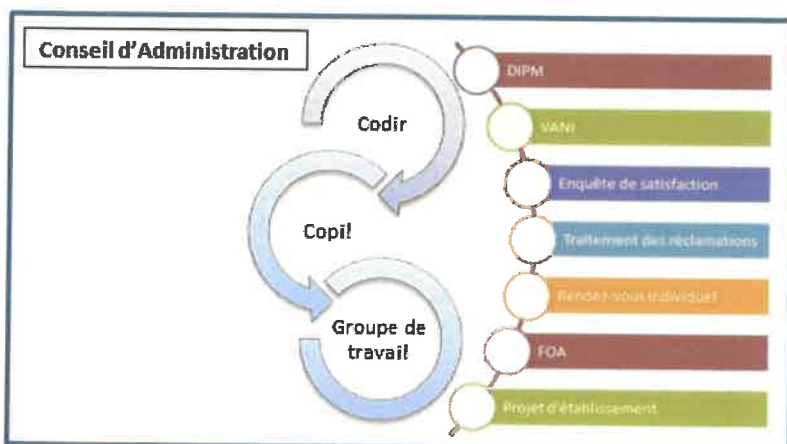
- DIPM
- Indicateurs des autres processus

III. Rôle et responsabilités de différents acteurs du pilotage de la démarche qualité

Le système qualité articule des acteurs chargés de l'animation de la politique qualité au moyen d'actions de communication et de la maîtrise documentaire. La démarche et le système qualité ont par définition une obligation d'adaptation permanente de la mission confiée au Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs ASAPN, à son environnement (partenariat, cadre réglementaire et légal, ressources financières, démarche avec les autorités de fonctionnement,...) et à ses ressources. La recherche permanente du développement des compétences, des talents et de l'adhésion à la culture associative A.S.A.P.N, nécessite une association des salariés à la démarche qualité déclinée à tous les niveaux de la prise de décision.

Le pôle qualité est chargé d'assister le Directeur dans la mise en place d'une dynamique participative et interactive pour faciliter une mise en œuvre du Projet d'Établissement adaptée et évolutive selon les attentes et besoins des acteurs. Le pôle qualité a pour objectif tactique d'articuler les instances qualité pour faciliter la communication entre les processus de réalisation de l'activité déclinés en pôle de compétence.

- **Au niveau stratégique :** le Conseil d'Administration est décisionnaire de l'orientation de la politique et de la démarche en cohérence avec le projet institutionnel et la gestion de la structure.
- **Au niveau tactique :** Le Comité de direction, comprenant notamment les Chefs de Service des sites, assure la mise en œuvre de la démarche dans le prolongement des décisions du Conseil d'Administration, en cohérence avec les ressources et l'organisation de la structure
- **Au niveau opérationnel :** Le Comité de pilotage, comprenant un représentant de chaque site géographique et de chaque métier, assure la coordination de la démarche avec chaque acteur de l'accompagnement quotidien des usagers, les groupes de travail.



La démarche du pôle qualité consiste à tenir compte et faire consensus entre les différentes logiques sociétales, institutionnelles, stratégiques, tactiques et opérationnelles :

Le Conseil d'Administration et le Président de l'association,

sont informés et peuvent interagir dans la démarche qualité grâce à la communication et la coordination assurée par le Directeur, chargé du pilotage du projet d'établissement.

Le Directeur

Les missions du Directeur sont définies dans La Lettre d'Engagement qualité ASAPN. Il est le garant de la mise en œuvre du Projet d'Etablissement dans une dynamique d'amélioration continue de l'axe Bienveillance envers les usagers – Bienveillance envers les professionnels. A ce titre, il définit et oriente la politique qualité de la structure en analysant les indicateurs qualité. Le Directeur nomme les membres du Codir et valide les propositions de membres du Copil qualité. Pour définir, impulser, coordonner la démarche dans un management par la qualité, le Directeur s'entoure :

- du Conseil d'Administration qui valide les propositions du Directeur
- du Comité de Direction (Codir) qui analyse l'évolution de la qualité de l'accompagnement au regard des processus de réalisation de l'accompagnement (*Informatique, Logistique, Comptabilité, Juridique.....*) et des évolutions de l'environnement de l'ASAPN (*technologie, cadre légal et réglementaire, public accompagné,...*)
- du Comité de Pilotage (Copil) qui contribue à la cohérence et à la pertinence de la déclinaison de la politique qualité dans la pratique professionnelle

Le Chargé Développement Qualité

assiste le directeur dans la définition de la politique qualité et de la culture Bienveillance envers les usagers-Bienveillance envers les Professionnels. Il veille, avec les référents qualité du Codir et du Copil, à l'efficacité de la déclinaison tactique et opérationnelle de la démarche qualité auprès des acteurs.

- Il participe au suivi de la mise en œuvre du Projet d'établissement, à la coordination et à la cohérence des actions d'amélioration
- Il garantit l'évaluation de la qualité de service, et propose des axes d'amélioration du système qualité
- Il garantit la traçabilité des données et de la maîtrise documentaire
- Il propose des outils de pilotage du système qualité, et de recueil d'indicateurs pertinents
- Il garantit la pertinence, l'accessibilité et la lisibilité des informations auprès des acteurs
- Il veille à une communication adaptée entre les instances qualité. A ce titre, il anime le Codir et collabore avec l'animateur Qualité à l'animation du Copil.

L'animateur qualité

L'animateur qualité veille, avec le Copil, dont il est le représentant, à une traduction efficace de la démarche qualité dans les pratiques professionnelles. Il contribue à faire vivre la démarche qualité auprès des professionnels. L'animateur qualité assiste le chargé de Développement Qualité et le Directeur dans la déclinaison tactique et opérationnelle de la politique qualité. Il participe à l'élaboration et à la diffusion de

Version 1.1

la culture qualité de l'ASAPN à travers la mise en œuvre du Projet d'Etablissement. Il participe à la définition et à la mise en œuvre des évaluations internes et externes du Projet d'Etablissement

- Il propose des actions d'amélioration ou de correction
- Il participe à la traçabilité des données et de la maîtrise documentaire : par la saisie de la maîtrise documentaire dans Qualios, l'actualisation dans le réseau de la boîte à outils et du Manuel Qualité
- Il propose des outils d'évaluation du système ou de recueil d'indicateurs qualité
- Il garantit la diffusion des documents validés par mail auprès des équipes en indiquant l'emplacement réseau où ils sont enregistrés
- Il est acteur de la communication entre le Copil et le Codir,
- Il assure l'animation de la réunion du Copil et s'assure de l'appropriation de la démarche qualité par les référents qualité Copil

Les référents qualité Copil et Codir

sont chargés

- Ils participent à la démarche évaluative du projet d'établissement et de la démarche qualité
- Ils proposent des actions d'amélioration dont ils peuvent piloter le projet de mise en oeuvre
- Ils veillent au recueil des indicateurs qualité : Les fiches VANI, les FOA, les entretiens d'évaluation, les évaluations de DIPM, les résultats d'enquête de satisfaction, etc....

Ils garantissent l'animation du point qualité au cours de la réunion de service mensuelle en s'assurant de l'appropriation des informations par les professionnels

Groupe de travail

L'ensemble des professionnels, partenaires, ou des usagers peuvent être acteur de la démarche qualité en participant à un groupe de travail. La composition du groupe de travail est validée en Codir après appel à candidature. La finalité et la composition du groupe de travail sont précisées et communiquées à l'aide du document « Composition groupe de travail ». Les missions du groupe de travail correspondent à la finalité de sa réunion :

- Etablir un consensus sur une solution de réduction d'un écart constaté dans la mise en œuvre du projet d'établissement ex : résultat d'enquête ou d'évaluation, préconisations ou recommandations
....
- Etablir un consensus pour une adaptation institutionnelle nécessaire de la pratique professionnelle ou de l'organisation de la structure au regard du changement du cadre de l'activité ex : technologie, cadre légal,
- Proposer des évolutions de pratiques professionnelles, des actualisations du Manuel Qualité,
- Mener une réflexion sur la mise en œuvre de projets d'amélioration innovants

Le Copil

Version 1.1

Composé de professionnels représentant chaque délégation, service et fonction de l'ASAPN. Il est animé par l'animateur qualité avec le concours du Chargé de Développement Qualité.

Lors de sa séance, le Copil :

- Analyse les documents en rédaction, FOA ou VANI, préalablement présentés par le référent de chaque groupe et/ou site
- Référence les documents transmis (ex : notice, outils, FOA, VANI,...) dans Qualios à l'aide du masque de saisie (ex processus, référentiel,...)
- Emet des suggestions d'amélioration dans Qualios notamment en ce qui concerne les modalités de mise en œuvre
- Valide la mise en signature du Codir des documents en cours de rédaction
- Emet un avis sur la déclinaison opérationnelle des Fiches projets du Plan d'Amélioration Global Directeur lors de son actualisation annuel
- Sollicite, le cas échéant, l'intervention de personnes ressource

Le CODIR,

Le Codir définit la déclinaison tactique de la politique qualité. Il est composé du directeur, du directeur adjoint et de l'ensemble des chargés de pôle de compétence. Chaque chargé de pôle de compétence pilote un ou plusieurs processus de réalisation de l'accompagnement. A ce titre, le chargé de pôle conduit les projets d'amélioration relevant du(es) processus piloté(s).

En réunion, les membres du Codir :

- Analysent les documents en cours de validation, FOA ou VANI
- Emettent des suggestions d'amélioration dans Qualios
- Participent à la conduite des évaluations, à l'analyse des résultats,
- Proposent des projets d'amélioration de la qualité d'accompagnement en tenant compte des suggestions du Copil
- Soumettent la finalité et la composition des différents groupes de travail nécessaires à la réalisation des projets d'amélioration
- Analysent les conditions d'une mise en œuvre efficiente de projet d'établissement. Ils évaluent notamment, l'impact de l'évolution du projet d'établissement, tant au niveau de la prestation qu'au niveau managérial
- Proposent au Directeur un consensus en cas de suggestions d'amélioration divergentes

Le pôle qualité assiste le Directeur dans la communication et la formation à la Démarche qualité en lien avec le pôle Pratiques Professionnelles. Le pôle qualité s'appuie sur l'animateur Qualité et sur les référents de processus :

- Référent Service d'Information et de Soutien aux Tuteurs Familiaux (SISTF)
- Référent Tutorat

- Référent Qualité
- Référent Archivage

Le pôle qualité utilise des espaces temps dédiés en dehors du temps alloué aux instances qualité :

- Les espaces temps dédiés lors des réunions de service : animés par les référents Codir et Copil, permettent de présenter l'actualité de la démarche qualité et de rappeler l'articulation entre Projet associatif – Projet d'établissement-DIPM.
- Les espaces temps dédiés lors des réunions générales : animés par le Directeur et l'animateur qualité, permettent de renforcer la communication autour des messages forts du projet associatif, du projet d'établissement et de l'actualité de la démarche qualité.

