

Comment capitaliser sur la démarche qualité en EHPAD ?



Annie de Vivie (Agevillage), Michel Laforcade et Laurentia Palazzo aux Assises des Ehpads 2016 - Crédit: Patrick Dagonnot/EHPA Presse

Lors des Assises nationales des Ehpads, fin mars, Michel Laforcade, directeur général de l'ARS Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes, a appelé de ses vœux un socle de référentiel commun à tous les Ehpads pour l'évaluation externe. Laurentia Palazzo, directrice qualité au sein de l'association ACPPA, a, quant à elle, détaillé les outils qualité mis en place dans toutes les structures de son groupe.

Après la réalisation des évaluations interne/externe, comment faire vivre la démarche qualité? Ce processus de longue haleine doit être continuellement nourri et réinterrogé, répètent les pouvoirs publics aux Ehpads... Mais sur quelle base, et avec quelle méthode? Intervenant aux Assises nationales des Ehpads le 30 mars, Michel Laforcade, directeur général de l'agence régionale de santé (ARS) Aquitaine-Limousin-Poitou-Charente, a fait part de sa vision.

Relativement au cru 2015, l'ARS a reçu 790 dossiers d'évaluation externe, a indiqué Michel Laforcade. Comme il l'avait promis en avril 2015, il s'engage à effectuer un retour personnalisé à chaque Ehpad. Si 90% des dossiers ont déjà été traités, le directeur général a expliqué attendre d'avoir tout éclusé pour réaliser une synthèse globale et permettre à chaque structure de "se situer" a-t-il expliqué à Gerontonews. Ces retours complets devraient être produits "au mois de juin".

Au vu des dossiers, Michel Laforcade a d'ores et déjà constaté une progression dans la "personnalisation de l'accompagnement" des résidents, ainsi que dans la "prévention des risques",

notamment la dénutrition. Il n'a en revanche pas applaudi les établissements sur le dépistage de la dépression ou la santé bucco-dentaire, à améliorer, selon lui.

Mais le plus gros bémol reste "l'hétérogénéité des référentiels", a-t-il expliqué, excepté pour certains groupes ou associations qui ont travaillé à partir d'un support commun. Récemment, [ce point a également été remonté par l'Association européenne des évaluateurs et certifiés 'Afnor'](#) (A2E).

Michel Laforcade a regretté que le dispositif Angélique ("Application nationale pour guider une évaluation labellisée interne de qualité pour les usagers des établissements"), créé en 1999, "même s'il n'est pas parfait", ne débouche pas sur un référentiel commun ou sur "deux ou trois référentiels différents avec un socle commun" qui incluraient, pour commencer, "le respect des libertés fondamentales", à l'échelle "d'une région".

Interrogé sur l'intérêt des indicateurs [des tableaux de bord](#) de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap), s'ajoutant aux recommandations de la Haute autorité de santé (HAS), et à celles de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm), le directeur général de l'ARS a insisté sur le fait "qu'aucun stimuli ne devait être récusé pour avancer sur le chemin de la qualité" et que "toute occasion de se poser de bonnes questions sur sa structure est une occasion positive", ajoutant que "le questionnement est au moins aussi important que la réponse".

Incitant à "considérer que rien ne va de soi", Michel Laforcade a toutefois tenu à souligner que les autorités de tutelles devaient "entendre" que tous ces indicateurs qualité représentent "beaucoup de choses [à traiter] pour les gestionnaires". Il a aussi souligné que les ARS devaient être "capables de donner un signe montrant [qu'elles ont] reçu et analysé [les] documents internes et externes" et d'effectuer des retours aux directeurs.

Le groupe associatif ACPPA engagé sur une démarche qualité collaborative

Laurentia Palazzo, directrice qualité du groupe d'Ehpad associatif ACPPA, a pris la parole à son tour. Le groupe gère une cinquantaine d'Ehpad, surtout en Rhône-Alpes, et emploie un peu plus de 2.000 salariés en équivalent temps plein (ETP).

Outre l'utilisation de l'outil Angélique, elle a évoqué le vote, dès 2000, par le conseil d'administration du groupe, d'une démarche qualité dans tous les établissements, y compris au sein des services support du siège social de l'ACPPA.

L'association a ainsi créé son propre référentiel, enrichi par différents modèles: il a participé à la création de la certification de services Qualicert en 2005 -qui donne la vision de l'utilisateur- et il s'est appuyé sur le référentiel ISO 9001 basé sur huit principes de management.

Ces outils ont été complétés par le décret du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation de la qualité et, à partir de 2008, de diverses recommandations de bonnes pratiques. "Aujourd'hui, notre référentiel quasi complet est la base de travail des directeurs et des équipes", a souligné Laurentia Palazzo.

Tous les ans, chaque Ehpad est évalué en interne sur cette base. Quant au directeur et son équipe, ils s'auto-analysent sur l'avancée du projet d'établissement. "On évite le mille-feuille grâce à l'approche systémique; tout est lié et aura un impact sur la qualité de vie au travail et le bien-être des résidents", a souligné Laurentia Palazzo. Depuis fin 2015, l'ACPPA s'ouvre plus largement, dans le cadre de sa démarche qualité, "à la participation des usagers, à celle des intervenants extérieurs, aux médecins et aux élus".

Chaque année également, une enquête directe de satisfaction des résidents et des familles est réalisée au sein des Ehpad du groupe. Lors de l'évaluation interne, les résidents et leurs proches ont été invités à donner leur avis sur "le projet de vie", "les repas", ou encore "la vie sociale", a égrené la directrice qualité.

Le groupe travaille en trois dimensions, a-t-elle expliqué:

- le projet du groupe avec des valeurs "actualisées tous les cinq ans en mode participatif", par le biais d'ateliers avec les équipes sur le terrain
- le projet d'établissement, axé dans chaque structure sur les nouvelles approches et recommandations
- le projet personnalisé des résidents.

Dans les six mois après son arrivée, chaque nouveau salarié participe à une journée de sensibilisation à la démarche qualité et aux valeurs du groupe.

Enfin, pour faciliter le passage des messages des encadrants aux équipes, des fiches "kézako?" ont été créées en 2015, sortes d'outils ludiques permettant de discuter bienveillance, projet personnalisé ou encore projet d'établissement.

Laurentia Palazzo s'est montrée un peu moins enthousiaste sur les tableaux de bord de l'Anap. Suite à la démarche du groupe, de nombreux indicateurs sont déjà intégrés au pilotage de la démarche qualité, a-t-elle indiqué. "Ce qui est plus compliqué, ce sont les outils, notamment la façon de croiser les résultats pour avoir des indicateurs fiables" qui ne demandent pas de travail en doublon. Elle a par exemple raconté que le groupe avait avancé sur "les logiciels métiers et les logiciels soins", tout en déplorant "une seconde saisie" rendue obligatoire par le report dans les tableaux de l'Anap.