



Choisystrasse 1  
Postfach 8124  
CH-3001 Bern  
PC 30-1480-9  
Tel. 031 388 36 36  
Fax 031 388 36 35

E-Mail: [info@sbk-asi.ch](mailto:info@sbk-asi.ch)  
Internet: [www.sbk-asi.ch](http://www.sbk-asi.ch)

# Concept d'assurance qualité pour les infirmières indépendantes

Groupe de pilotage de l'ASI pour le programme d'assurance qualité

Version 9 du 10 mai 2010, approuvée du groupe de pilotage

## **Groupe cible**

Ce concept d'assurance de la qualité s'adresse en premier lieu aux infirmières et infirmiers indépendants. Il les soutient face à leur responsabilités éthique, professionnelle et légale consistant à prodiguer des soins de bonne qualité. En parallèle, il transmet aux partenaires des négociations du système de santé et à l'ensemble de la population une vue d'ensemble des mesures qui permettent aux indépendantes d'assurer la qualité des soins dans le cadre de leur mandat social.

## **Principes de base**

Le présent Concept d'assurance de la qualité pour les infirmières indépendantes se réfère aux dispositions qui se trouve dans la loi fédérale du 18 mars 1994 sur l'assurance-maladie (LAMal) et dans les ordonnances y afférentes, en particulier à l'article 77 (assurance de la qualité) de l'ordonnance du 27 juin 1995 sur l'assurance-maladie (OAMal). Il reprend les mesures convenues entre l'ASI et santésuisse dans la convention tarifaire et dans le contrat relatif à la qualité. Il se base sur les définitions actuelles des soins infirmiers données par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Conseil international des infirmières (CII), l'ASI et l'Institut des sciences infirmières de l'Université de Bâle (E. Spichiger et al., 2006). Il se réfère aussi aux standards de qualité et aux directives éthiques du CII et de l'ASI.

## **Développement**

Depuis l'introduction de la LAMal, l'Association suisse des infirmières et infirmiers s'est engagée pour remplir les exigences légales. Cela a impliqué les étapes suivantes:

1. Signature des conventions tarifaires pour les infirmières indépendantes dans le cadre de l'assurance-maladie, l'assurance-militaire et l'assurance-accident.
2. Signature en 1998 du contrat cadre pour l'assurance de la qualité entre l'ASI et santésuisse à laquelle toutes les infirmières indépendantes adhèrent avec un numéro du registre des codes créanciers des assureurs-maladie.
3. Développement d'un programme d'assurance qualité tenant compte des particularités et des spécificités des infirmières indépendantes.

## **Objectifs du programme**

Le concept d'assurance qualité a pour but:

- d'inciter les infirmières et infirmiers indépendants à se pencher sur l'assurance et le développement de la qualité,
- de montrer par l'autoévaluation et l'évaluation par un tiers que le mandat d'adéquation, d'économicité et d'efficacité est rempli,
- d'améliorer la satisfaction des clients, des proches et des personnes impliquées,
- d'améliorer la collaboration dans le domaine intra- et interprofessionnel,
- de garantir le remboursement approprié des prestations par les assurances,
- de promouvoir l'échange professionnel lors des journées sur la qualité,
- de sensibiliser les infirmières et infirmiers indépendants au cadre légal et éthique de la profession.

Le programme révèle si une formation continue ou complémentaire s'impose.

## **Outils du programme qualité**

Le programme d'assurance qualité développé et introduit progressivement depuis 2002 comprend cinq axes:

- Axe 1: formation pour l'introduction et la préparation à l'activité d'infirmière indépendante

- Axe 2: autoévaluation des infirmières indépendantes, élaborée selon un modèle EFQM adapté. Neuf critères de qualité sont évalués:
    - responsabilité professionnelle
    - politique d'entreprise
    - auto-management
    - ressources
    - processus
    - satisfaction des clients
    - satisfaction au travail
    - effets positifs pour la communauté
    - résultats d'entreprise
  - Axe 3: Evaluation annuelle d'un échantillonnage d'infirmières et infirmiers indépendants par un organe de certification de la qualité des soins infirmiers; cet organe neutre, reconnu et accrédité par la Confédération mesure en premier lieu les critères suivants:
    - adéquation et efficacité des prestations fournies
    - expertise infirmière en lien avec la situation du patient et exécution professionnelle des actes infirmières
    - documentation complète et compréhensible des prestations fournies
    - satisfaction des clients et de leurs proches.
  - Axe 4: Journées annuelles sur la qualité et autres activités (voir annexe 2)
  - Axe 5: Enquêtes spécifiques en même temps que les autoévaluations
- Ce programme est soutenu par des experts en matière de qualité et par le groupe de pilotage „Programme d'assurance qualité pour les infirmières indépendantes“.

### ***Contrôles et conséquences de l'inobservation en matière d'exigences de la qualité***

En collaboration avec un organe de certification, l'ASI contrôle la participation des infirmières et infirmiers indépendants au programme qualité.

Conséquence de l'inobservation :

premier tour : rappel par écrit ;

deuxième tour : invitation de s'expliquer devant le comité de pilotage du programme ;

troisième tour : motion à la commission paritaire de qualité pour exclusion du programme de qualité la personne inculpée d'inobservance ; instance de recours : Comité Central ASI.

L'exclusion du programme aura comme conséquence la notification aux cantons auxquels la personne a le droit de pratiquer, et à SantéSuisse.

### ***Financement***

L'ASI négocie avec les partenaires du système de santé et garantit le financement du programme d'assurance qualité.

### ***Annexes***

- Matrice d'évaluation des activités dans le programme d'assurance qualité
- Abréviations et glossaire

## Annexe 1 (version 2, 23 septembre 2008)

# Matrice d'évaluation

Elément	Pondération	Obligation	Rythme	Calendrier	Forme	Responsabilité			
Autoévaluation	5 points	obligatoire	biennale	1er trimestre de l'an	écrite	participant-e			
Evaluation par un tiers (échantillonnage, volontaire)	5 points	obligatoire pour l'échantillonnage	2-5% par année	2e trimestre de l'an	visite des experts	participant-e			
Journées Qualité	5 points	obligatoires	Chaque année fr./all./it.	1er trimestre de l'an	Journée	ASI			
Intervision/supervision	1 p./2 heures	volontaire	individuel	individuel	personnelle	participant-e			
Attestation de formation complémentaire	1 p./2 heures	volontaire	individuel	individuel	écrite	participant-e			
Activités de chargé de cours*	1 p./2 heures	volontaire	individuel	individuel	individuelle	participant-e			
Etudes individuelles*	1 p./année	volontaire	individuel	individuel	écrite	participant-e			
Travail dans un GIC ou dans l'association professionnelle	1 p./2 heures	volontaire	au moins deux fois par année	selon le programme annuel du GIC	confirmation par le GIC	GIC régional et suprarégional, autres organes de l'ASI			

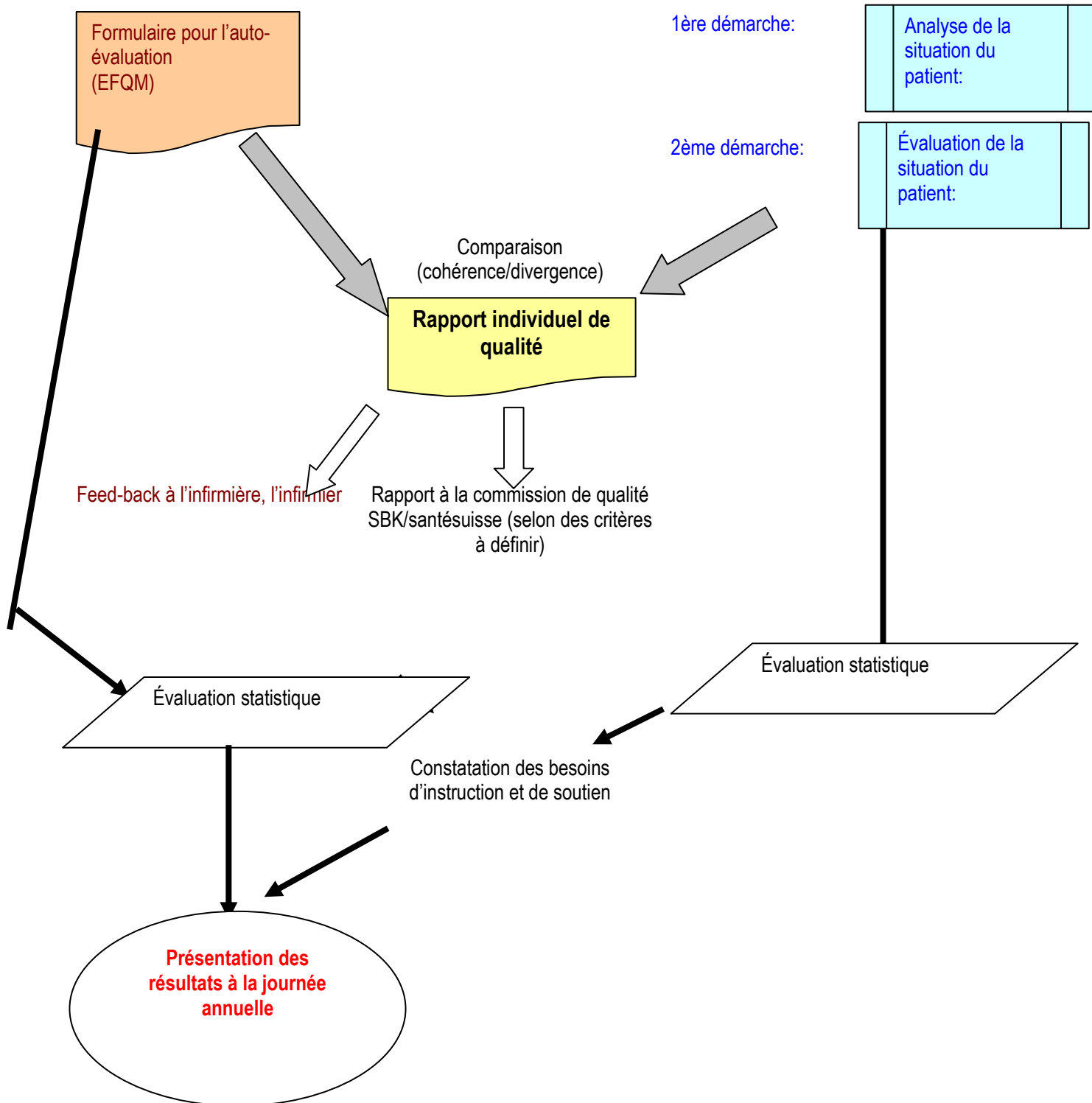
\* sur des thèmes infirmiers

20 points par période de deux ans, contrôlés (par exemple au moyen des carnets de formation) avec l'autoévaluation biennale.

## Annexe 2 PROGRAMME POUR L'ASSURANCE DE QUALITÉ

### Auto-évaluation

### Évaluation externe





## Annexe au programme d'assurance de qualité pour les infirmières indépendantes: plan du procès

	<b>Objectifs:</b>	<b>Méthodes:</b>	<b>Lieu:</b>	<b>Accompli par:</b>	<b>Aufwand:</b>
Analyse de la situation du patient:	Évaluation de la convenance des prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>– observation</li> <li>– analyse de la documentation de soins et du dossier du patient</li> <li>– jonction de la situation du patient (à l'aide des diagnoses infirmières)</li> <li>– établir une matrice</li> <li>– dessiner un diagramme</li> </ul>	<p>Directement chez le patient</p> <p>Au bureau de l'infirmière, l'infirmier</p>	<p>Personne mandatée par le bureau neutre</p> <p>en commun avec l'infirmière</p>	<p>½ journée</p>
Évaluation de la situation du patient:	Évaluation de l'efficacité des prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>– synthèse des données analysées → rapport selon les indices suivants:</li> <li>1. connaissance des diagnoses infirmières</li> <li>2. recherche de solutions</li> <li>3. résultats effectués (utilité/nuisance)</li> <li>4. planification consécutive</li> <li>5. collaboration (pluridisciplinaire et avec les proches)</li> <li>6. facteurs conjoints (organisation, infrastructure)</li> </ul>	Au bureau de l'infirmière, l'infirmier	Personne mandatée par le bureau neutre	<p>½ journée</p>
Rapport individuel de qualité	Rendre visible la cohérence entre l'auto-évaluation et l'évaluation externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comparaison de l'auto-évaluation et l'évaluation de la situation du patient (rapport selon le 6 indices mentionnés)</li> </ul>	Au bureau neutre	Personne mandatée par le bureau neutre	<p>½ journée</p>

## Annexe 3

### **Liste des abréviations, glossaire et description du modèle**

**Concept d'assurance qualité** : Plan global pour le développement de la qualité.

**Programme d'assurance qualité** : Série de mesures concrètes et périodiquement répétitives visant à la promotion de la qualité.

**Infirmière indépendante** : Infirmière diplômée affiliée aux conventions tarifaire ASI – santésuisse et ASI – assureurs accidents, invalidité et militaire.

**EFQM** : Modèle européen de management de la qualité totale. Application aux infirmières indépendantes, établie par Anne Berthou et Pierre Horner sur un mandat de l'ancienne association des infirmières indépendantes suisses en 2000, adapté et complété avec quelques exemples par le groupe de pilotage de l'ASI pour le programme d'assurance de qualité.

# Modèle européen de management de la qualité totale (European Foundation for Quality Management EFQM)<sup>1</sup> Application aux infirmières indépendantes

## Modèle de grille d'auto-évaluation pour les membres de l'ADIIS dans un but de gestion de la qualité totale



*Chère collègue et futur gestionnaire de la qualité de votre entreprise,*

*La qualité est une des conditions fondamentales de l'exercice de votre profession. Ce petit bonhomme va vous faire survoler la jungle des divers critères de qualité et vous aidera à faire un état de situation personnel. Vous découvrirez vite que cette jungle n'est pas si impénétrable et ce, dès que vous serez confronté aux questions qui ont un rapport direct avec votre activité quotidienne...*

Cette grille d'évaluation destinée aux infirmières indépendantes<sup>2</sup> est une façon de mesurer le développement de leur entreprise en direction d'un stade optimum de qualité (Excellence). Son utilisation simple et standardisée permet d'entrer dans ce processus qu'est la qualité totale, démarche visant une assurance de qualité globale. Les critères européens de qualité, validés (critères EFQM), ont été reformulés en sous-critères utilisables par une indépendante pour estimer sa position sur le chemin vers cet idéal - le meilleur résultat possible. L'évaluation se fait au travers de questions ; la difficulté consistera à y répondre. Dans un premier temps, il n'est pas prévu d'utiliser des indicateurs<sup>3</sup>. Dans un second temps, l'ADIIS envisagera de développer des moyens permettant de mieux objectiver les réponses (résultats). Le présent document présente d'abord une rapide explication du pourquoi et du comment de la démarche et des concepts sous-jacents, suivi d'un formulaire d'évaluation commenté contenant des questions à propos de chacun des 9 critères du modèle EFQM et de chacun des sous-critères, lesquels ont été adaptés de manière toute à fait spécifique à l'entreprise d'une infirmière indépendante. Les possibilités de réponse vont de « n'est pas encore entrepris » à « ce but est totalement réalisé » et correspondent à une échelle de mesure qui va de 0% à 100%. Un tableau récapitulatif permet enfin d'avoir une vue d'ensemble de la situation.

<sup>1</sup> European Foundation for Quality Management, Le prix européen de qualité, Brochure de candidature, Bruxelles, 1996

<sup>2</sup> et infirmiers ! Par habitude, le texte utilise le féminin.

<sup>3</sup> Critères de mesure adaptés et spécifiques



## Introduction

Pour répondre aux exigences de la LAMal, mesurer la qualité est une nécessité pour les professionnels de la santé. L'ADIIS propose d'utiliser le modèle européen de management de la qualité totale (Modèle EFQM) pour évaluer les performances des infirmières indépendantes.

Les infirmières indépendantes sont donc invitées à se joindre à un mouvement dit de la «qualité totale ». Ce concept offre un idéal professionnel vers lequel il faut tendre : les critères et les méthodes pour l'atteindre sont encore à déterminer de manière plus complète.

La qualité totale (on utilise parfois les initiales anglaises TQM<sup>4</sup>) comprend un vaste ensemble de politiques concernant toutes les fonctions de l'entreprise ainsi que les relations avec les clients et les fournisseurs.

Bien qu'il n'y ait pas de claire définition de la qualité totale, on peut extraire des déclarations de ses promoteurs plusieurs idées, à savoir :

- **gestion de la qualité au moyen d'une amélioration permanente de celle-ci,**
- **satisfaction des clients par la satisfaction de leurs attentes,**
- **implication des collaborateurs dans les processus d'amélioration de la qualité,**
- **mise en œuvre par les organes de direction des entreprises de pratiques de management consciemment orientées dans ce sens.**

## La mesure de la qualité.

Qu'est-ce que la qualité ? Les définitions sont nombreuses. Pour ISO<sup>5</sup>, c'est : "*un ensemble de propriétés et de caractéristiques d'une entité (produit ou service) qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de clients, exprimés ou implicites*". Il convient d'en mettre en évidence trois aspects importants

1. Tout d'abord c'est le **client** qui définit ce qu'est la qualité, et non pas le prestataire. Ainsi, la qualité des soins ne sera pas jugée de la même manière par une personne ou par une autre.
2. Ensuite, la qualité est un **ensemble de propriétés**. Elle ne dépend donc pas d'une composante, de l'interaction entre plusieurs.
3. Enfin, la notion de besoin peut varier d'une personne à l'autre, d'un client à l'autre. La **qualité n'est donc pas une valeur fixe**.

Aussi, la notion de qualité repose-t-elle essentiellement sur la manière dont le produit est fabriqué ou la prestation fournie au client.

Qu'est-ce que la mesure ? Mesurer, c'est partager une façon de quantifier avec d'autres observateurs. Pour pouvoir mesurer, il faut, d'abord, pouvoir observer. On parle dans ce cas de "traçabilité", pour décrire le fait que l'on laisse des traces de son activité. Ensuite, on ne procédera pas de la même façon pour quantifier la qualité ou la quantité. De nombreuses méthodes sont à disposition. La notion d'indicateur est au cœur de la mesure de la qualité et de la comparaison des résultats. C'est ce qui permet de quantifier les critères que l'on a retenu.

Ainsi, une trace de la satisfaction du client serait le résultat d'un indicateur qui mesure la fidélité de ce client. Certains indicateurs sont largement admis (les indicateurs statistiques, par exemple), d'autres sont à construire. C'est le cas pour la qualité des prestations de santé où la mesure porte à la fois sur la qualité et sur la quantité. Les professionnels ont un rôle d'expert à jouer en participant à la détermination des indicateurs les plus pertinents.

---

<sup>4</sup> Total Quality Management ou Management par la Qualité Totale

<sup>5</sup> Définition ISO 8402 : 1994

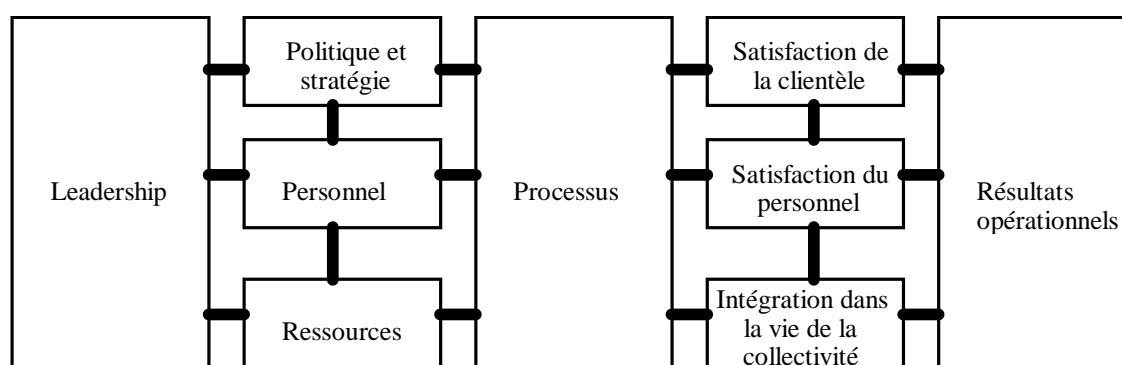
## Le modèle EFQM<sup>6</sup>

Parmi les modèles d'analyse de la qualité, celui de l'EFQM a la particularité de mesurer non pas un état de situation mais la progression vers un idéal, à savoir : vers l'excellence.

L'excellence serait le fruit de 9 critères combinés les uns avec les autres. Leur évaluation régulière permet de juger du chemin accompli et donc de progresser continuellement. La figure ci-dessous montre comment ces 9 critères se répartissent entre deux catégories :

- 5 sont appelés **facteurs** : c'est-à-dire qu'ils sont à l'origine du fonctionnement de l'organisation. Ce sont les critères de « Leadership », « Politique et stratégie », « Personnel », « Ressources » et « Processus ».
- 4 sont appelés **résultats** : c'est-à-dire qu'ils sont la conséquence du fonctionnement, c'est à dire des prestations et des résultats de l'organisation. Ce sont les critères « Satisfaction de la clientèle », « Satisfaction du personnel », « Intégration dans la vie de la collectivité », « Résultats opérationnels ».

Figure 1. Structure du modèle EFQM



Le modèle EFQM ne repose donc pas sur l'identification à une norme, mais plutôt sur la recherche d'un idéal d'excellence, un but de qualité, qui, par définition, est impossible à atteindre. L'intérêt de l'auto-évaluation est de montrer comment on y tend. La méthode EFQM répond ainsi particulièrement bien aux attentes de l'OFAS qui dit : "...il appartient aux fournisseurs de prestation d'amorcer, de conduire et d'évaluer un processus d'amélioration qui vise à parer aux insuffisances...<sup>7</sup>".

Ce modèle permet donc de se faire une idée de sa propre situation ou se comparer à d'autres organismes de même type (benchmarking). En effet, à partir d'une évaluation EFQM devraient découler des actions correctrices sur le chemin vers l'excellence.

## L'auto-évaluation

L'auto-évaluation permet, dans la méthode EFQM, d'identifier les points forts mais aussi les domaines à améliorer. Les critères et les indicateurs, dont nous avons parlé plus haut, servent de cadre de référence. Ils évitent une trop forte subjectivité et permettent aussi de faire appel à des évaluateurs externes lorsqu'il est nécessaire d'avoir un regard neutre. Dans ce contexte de processus d'amélioration, l'auto-évaluation permet surtout de se découvrir, de voir comment la

<sup>6</sup> www.efqm.org

<sup>7</sup> Langenegger, M., (1999), Gestion de la qualité dans le domaine de la santé : conditions-cadres de l'OFAS, in Sécurité sociale, No. 3, p 151, OFAS, Berne

qualité totale s'applique à soi-même. La mesure ne vise donc pas à sanctionner, mais plutôt à montrer le chemin parcouru et celui qu'il reste à faire.

En retenant l'auto-évaluation et le modèle EFQM, l'ADIIS veut simplifier la mise en œuvre d'une démarche qualité par ses membres. La démarche est concrète et fiable pour des praticiens qui n'ont que peu de temps à consacrer à des tâches administratives, mais qui doivent prouver la qualité de l'exercice de leur profession. Cependant, l'auto-évaluation n'a de sens que si elle est faite par une personne compétente, sincère et prête à se remettre en question. Elle nécessite une bonne volonté de la part de l'utilisateur et une capacité d'analyse de ses propres pratiques.

# Les 5 facteurs

## Leadership

Ce critère étudie les activités et le comportement de l'encadrement d'une entreprise. Il évalue la façon dont l'équipe dirigeante, non seulement, crée des valeurs « Qualité » claires, mais aussi communique, conduit et soutient leur mise en œuvre dans l'entreprise. Il souligne le fait que cette équipe doit s'engager et agir à titre personnel et ne pas se contenter d'accepter des procédures et de signer des documents de stratégie. Il examine donc aussi la façon dont ces valeurs sont transmises et appliquées par l'équipe dirigeante et tous les autres cadres et si l'encadrement s'implique de façon personnelle et active dans toutes les relations avec les clients et les fournisseurs.



**Comme infirmière indépendante, vous êtes normalement votre propre chef et donc votre propre encadrement. Ce critère doit donc être appliqué à votre activité professionnelle et à la manière dont vous gérez votre entreprise personnelle.**

		Evaluation: D= pas entrepris / C= en progrès / B= des progrès constants / A= totalement réalisé			
Critères / questions		Explications complémentaires ; exemples : cela peut consister à .....			
1 Leadership		D	C	B	A
1.1.	Vous engagez-vous de manière visible dans une démarche de qualité ?	<i>La manière dont la qualité est assurée peut être présentée à l'extérieur --&gt; par exemple la façon de gérer les réclamations/les réactions des clients. Des renseignements concrets sur l'assurance de la qualité sont présentés par exemple dans un profil, une déclaration écrite sur la philosophie des soins ou dans ses propres lignes directrices.</i>			
1.2.	Avez-vous développé pour votre entreprise un concept "qualité" et avez-vous entrepris sa mise en oeuvre ?	<i>La procédure pour saisir la satisfaction des clients est déterminée --&gt; par exemple à l'aide d'un questionnaire ou d'une interview; les intervalles sont donnés --&gt; par exemple ne fois par année ou à la fin de la prestation ; les résultats sont évalués et des mesures sont prises.</i>			
1.3.	Avez-vous investi des ressources dans cette démarche de qualité ?	<i>Formation continue, cours, acquisition de livres spécialisés, amélioration du matériel utilisé pour sa propre organisation, les dépenses pour assurer la qualité sont saisies.</i>			

1.4.	Avez-vous entrepris des démarches à l'égard de vos clients (patients, médecins, partenaires) pour améliorer la qualité de vos prestations ou de vos relations ?	<i>L'échange en vue d'une meilleure collaboration est réglé de votre côté, une évaluation régulière a lieu --&gt; par exemple par des visites personnelles ou des questions par téléphone, les réactions sont saisies, évaluées et des mesures sont prises.</i>				
1.5.	Avez-vous entrepris des démarches pour améliorer la qualité de ce qui se fait autour de vous dans le cadre de votre travail ?	<i>Votre environnement de travail est conçu de telle sorte que vous pouvez réaliser votre mandat de manière efficace et ergonomique, vous êtes mobile, il répond aux exigences d'hygiène, l'infrastructure est conçue de manière sympathique pour les clients.</i>				
<b>Scores pour le leadership</b>						

## Stratégie d'entreprise

Ce critère reflète la façon dont votre entreprise intègre ses objectifs et ses valeurs en matière de qualité dans l'ensemble de ses activités de planification. Il évalue si la politique et la stratégie se fondent sur des faits et des données fiables et si le projet d'entreprise s'accompagne de plans réalistes et réalisables au niveau opérationnel. Il examine également si l'entreprise utilise le benchmarking<sup>8</sup> (avec des concurrents directs ou autres) pour définir ses objectifs, plutôt que de se contenter d'extrapoler à partir des résultats de l'année précédente.



**Ce critère évalue la façon dont vous, infirmière indépendante, pensez et planifiez la mise en place de votre activité. C'est votre stratégie d'implantation, de développement ou de consolidation que vous devez évaluer.**

<b>2 Stratégie d'entreprise</b>						
2.1.	Avez-vous construit un système de valeurs, vous orientez-vous à des principes éthiques existants ?	<i>Le système de valeur est présenté dans le profil et peut être communiqué à l'extérieur, il peut être vérifié.</i>				
2.2.	Avez-vous établi un business plan à court, moyen et long terme (pour 3 ans) ?	<i>Votre offre, le budget, le plan financier, etc., sont formulés clairement dans le business plan</i>				

<sup>8</sup> *Le benchmarking est l'activité qui consiste à comparer un processus ou un résultat donné dans une entreprise à son équivalent dans d'autres entreprises. Il permet de cibler des actions susceptibles d'améliorer des processus, d'établir des priorités et de quantifier le potentiel d'amélioration.*

2.3.	Vous êtes-vous informés de ce que font vos collègues et en tenez-vous compte dans votre activité ? Avez-vous mis en place une organisation de votre travail ?	<i>Contacts réguliers avec des infirmières indépendantes, participation à des réseaux, groupes d'intérêts, associations, etc.; l'offre et le mode de travailler sont clairement définis face à l'extérieur --&gt; par exemple vous êtes spécialisée dans certains domaines particuliers comme le traitements des plaies, les conseils en diabétologie, les approches complémentaires (enveloppement, aromathérapie, massages, etc.) ; la manière de l'acquisition est précisée, l'accompagnement des patients est assurés.</i>				
2.4.	Avez-vous mis en place une méthode pour vous assurer que vos objectifs et vos plans généraux sont réalisables, déployés en objectifs et actions élémentaires (se répétant jour par jour) et que l'ensemble est cohérent ?	<i>L'assurance de la qualité qui est utilisée se base sur des méthodes reconnues comme l'application du processus de soins et en particulier l'évaluation des interventions, l'élaboration et l'examen de buts annuels concrets, l'introduction de nouveautés à l'aide du management de projet, etc.</i>				
2.5.	Vos clients connaissent-ils vos valeurs, votre manière de travailler et vos objectifs ?	<i>Publicité, prospectus d'entreprise, profil, cartes de visite, etc.</i>				
			<b>Scores pour la stratégie d'entreprise</b>			

## **Management personnel**

Ce critère porte sur la façon dont l'entreprise fait progresser et participer tout son personnel dans une perspective d'amélioration globale de la qualité. Il s'agit ici d'identifier et de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de développement de la qualité, plutôt que de se limiter à former et à développer les compétences des hommes pour répondre à leurs besoins personnels.

Le critère examine comment les buts et les objectifs des personnes concordent avec ceux de l'entreprise (c'est-à-dire. par l'évaluation des performances) et si les processus relatifs aux individus, tels que l'évaluation des performances et la formation, sont bien respectés par les employés. Il s'agit de savoir si le personnel est de plus en plus habilité à intervenir et peut effectivement participer à l'amélioration continue de l'entreprise. Il part du principe que cette implication du personnel dans les activités d'amélioration se fera principalement grâce à un travail en équipe pour résoudre les problèmes.



**Si, comme indépendante, vous êtes votre propre chef, vous êtes aussi votre propre personnel. Dans ce cas, il vous faut donc prêter attention à la gestion de vous-même. Ce critère peut porter aussi sur votre collaboration avec d'autres infirmières ou personnels soignants.**

3 Management personnel					
3.1.	Disposez-vous de la formation de base et complémentaire adéquates pour la pratique indépendante ?	<i>Diplôme en soins infirmiers, formations continues et complémentaires reconnues dans divers domaines comme la consultation en diabétologie, les conseils aux parents, l'allaitement, les approches complémentaires comme l'aromathérapie, les massages, etc.</i>			
3.2.	Êtes-vous en règle avec vos assurances sociales (maladies, accidents, AVS/AI/APG, LPP, etc.) ? Avez-vous une assurance responsabilité civile professionnelle ?				
3.3.	Faites-vous au moins 3 jours de formation permanente par année ?	<i>Approfondissement du savoir spécialisé, approfondissement des connaissances en tant qu'indépendante (comptabilité, marketing, gestion du temps, etc.), participation à des manifestations, etc.</i>			
3.4.	Avez-vous organisé un système de remplacement régulier, vous permettant de prendre des congés et des vacances ? Vos clients en ont-ils connaissance et savent-ils où s'adresser en cas de besoin ?	<i>Distribution de feuillets d'information, répondeur automatique, natel</i>			
3.5.	Avez-vous mis en place un système de collaboration avec d'autres services qui vous permettent de déléguer au besoin du travail ?	<i>Collaboration avec les services sociaux, avec les services d'aide et de soins à domicile, l'hôpital, les homes, l'aumônier, les aides ménagères, etc.</i>			
<b>Scores pour le management personnel</b>					

## Gestion des ressources

Ce critère vérifie si les ressources fondamentales de votre entreprise, telles que les ressources financières, les ressources en matière de savoir faire et d'information, les ressources matérielles ou les technologies utilisées, concordent effectivement avec ses objectifs et ses valeurs « Qualité ».

Il s'agit ici de voir si ces ressources importantes sont systématiquement cohérentes, si elles sont utilisées de façon à ce que les valeurs et les objectifs « Qualité » soient bien atteints et si elles sont gérées et utilisées de façon professionnelle.



**Pour vous, infirmière indépendante, ce critère mesure l'adéquation entre les besoins et les moyens et porte sur l'utilisation judicieuse des moyens à disposition.**

4 Gestion des ressources					
4.1.	Avez-vous des locaux et du matériel qui vous permettent d'assurer le confort et la sécurité de vos patients ?	<i>Un système de stockage est organisé, les techniques de stérilisation correspondent aux normes, les locaux/cabinet infirmier sont facile d'accès</i>			
4.2.	Avez-vous un système comptable ? Tenez-vous des statistiques ?	<i>Comptabilité simple ou double, tableau faisant état des principaux indices</i>			
4.3.	Avez-vous un dossier de soins, un système d'annonce des cas, un système de prescription et de mandat médical, un système de détermination et de saisie de prestations, un système de facturation ?	<i>Dossier des clients, par exemple saisie des besoins de soins, planification des soins, rapport sur le déroulement des soins, évaluation des interventions (c'est-à-dire la description complète du processus de soins) sur papier ou sous forme électronique, un système de gestion des documents qui tient compte de la protection des données comme un fichier des clients et des archives pour les dossiers, etc.</i>			
4.4.	Avez-vous construit un réseau vous permettant de vous faire connaître et de trouver de nouveaux clients ?	<i>Engagement public dans sa localité et environ, membre d'associations, publicité et parution d'articles, offres de cours, contacts avec des cabinets médicaux, hôpitaux et services sociaux, etc.</i>			
<b>Scores pour la gestion des ressources</b>					

## Processus

Ce critère aborde la façon dont votre entreprise gère ses processus critiques comme par exemple l'innovation, les produits stratégiques, la fourniture de services ou encore les fonctions commerciales et logistiques. Ce critère regroupe également les exigences en matière de maîtrise et d'amélioration de la qualité ainsi que les exigences de documentation et d'audit des processus, afin de confirmer que les procédures sont efficaces et réellement utilisées et qu'il y a bien mise en œuvre des actions correctives à apporter. Toutes ces exigences doivent être appliquées aux processus commerciaux et de soutien ainsi qu'aux processus principaux concernant les produits et les services. Ce critère est celui qui se rapproche le plus des exigences fondamentales relatives à la norme ISO 9000.



**Pour vous, infirmière indépendante, cela concerne, avant tout, les différents processus de production des soins mais aussi tous les processus de gestion de l'entreprise. Le processus détaillé ci-dessous est le processus de production des soins.**

5 Processus					
5.1.	Avez-vous identifié les processus critique pour la réussite de votre activité, établi des indicateurs de performance ?	<i>Procédure et déroulement de l'admission jusqu'à l'exécution de la prestation sont présentés clairement de manière globale et détaillée --&gt; par exemple la prise de contact avec le client, l'accord sur les prestations, contrôle des résultats etc.</i>			



5.2.	Avez-vous mis en place une démarche de soins complète et systématique ? Procédez-vous à une évaluation des besoins de vos clients ?	Référence à des modèles et théories reconnus comme Henderson, Orem, Peplau; adaptation judicieuse et logique à la situation du client				
5.3.	Avez-vous mis en place un système de gestion des budgets temps de vos clients ?	Saisie du temps de travail et des prestations (barecode, document, etc.)				
5.4.	Avez-vous mis en place un système d'évaluation des résultats de vos soins ? Pouvez-vous dire s'ils correspondent aux normes d'hygiène et de sécurité ?	Les interventions soignantes sont évaluées à l'aide du processus de soins, des check-lists sont utilisées ainsi que des directives, de la littérature spécialisée et des experts par exemple des spécialistes en prévention de l'infection				
5.5.	Travaillez-vous avec des systèmes de référence tels que les cheminement cliniques, des standards de soins, des standards de temps ?	Les standards contre la douleur de la Ligue contre le cancer, les directives de différentes institutions comme 'ASI, les groupes d'intérêts communs, les diagnostics de soins NAND, NIC, NOC				
5.6.	Avez-vous mis en place un processus d'amélioration continue de la qualité de vos prestations ?	Participation à des cercles de qualité, groupes d'intervision, coaching externe, évaluation par des tiers, audits				
5.7.	Des actions sont-elles systématiquement entrepris afin que vos fournisseurs soient conscients des exigences présentes et à venir de votre entreprise en matière de qualité ou autres ? Vous en informez-vous ?	Prise de contact et formations continues avec des entreprises qui fabriquent du matériel pour les soins, par exemple système d'injection pour insuline, infusions, prises de sang, matériel pour incontinence, médicaments, ustensiles de soins, mobilier pour malades.				
<b>Scores pour les processus</b>						

## Les Résultats

### Satisfaction du client

Ce critère aborde la façon dont votre entreprise identifie ses divers groupes de clients<sup>9</sup> et comment elle les distingue. Il s'agit de rechercher les mesures et les résultats qui indiquent le niveau de satisfaction des clients. Il s'agit aussi d'identifier la façon dont le client perçoit véritablement l'entreprise: ceci peut être obtenu par le biais d'enquêtes faites auprès des clients et également par des mesures et des résultats capables de dessiner des tendances telles que : les réclamations, les coûts de garantie, les livraisons défectueuses, les annulations de commandes etc.

Les « indicateurs prévisionnels » peuvent être considérés comme les indicateurs les plus importants: ils sont fréquemment mesurés au sein de l'entreprise, alors que les « perceptions réelles » des clients constituent des mesures effectives mais plus tardives du degré de satisfaction des clients. On ne peut connaître ces perceptions qu'en interrogeant directement les clients. L'entreprise doit également établir la pertinence des facteurs qu'elle mesure en matière de satisfaction des clients.

<sup>9</sup> Vos clients sont vos patients mais aussi les médecins et les autres professionnels qui vous donnent du travail.



**Pour vous, infirmière indépendante, il s'agit de voir comment vous êtes appréciée par vos patients (clients externes), mais aussi par les gens avec qui vous collaborez en amont et en aval (client internes).**

6 Satisfaction du client					
6.1.	Avez-vous une vision précise et réaliste de réclamations (verbales et écrites) de vos clients ?	Liste et évaluation des réclamations, plan des mesures d'amélioration, vérification et résultats			
6.2.	Évaluez-vous régulièrement vos relations avec vos clients par des mesures permettant de suivre ou de modifier le degré de satisfaction des clients, telles qu'une modification dans vos procédures des soins, dans le respect des délais, etc. ?	Enquête auprès des clients par oral ou écrit, évaluation et présentation des résultats, par intervalle, prise en compte de la loyauté			
6.3.	Existe-t-il des normes et standards de soins bien définis prenant en compte les principaux besoins des clients ? Évaluez-vous fréquemment votre propre performance par rapport à ces normes ?	Normes professionnelles pour infirmières, sages-femmes, conseillères en diabétologie, consultantes en allaitement, objectifs spécialisés ; les normes appliquées peuvent être prises en compte dans les questions posées aux clients			
6.4.	Les résultats de l'évaluation de la satisfaction de vos clients présentent-ils une tendance positive ?				
6.5.	Pouvez-vous démontrer que ces résultats sont comparables ou supérieurs à ceux de vos concurrents ?	Grâce à une documentation complète du processus de soins et des prestations relative à la preuve de l'adéquation et de l'efficacité des interventions; documentation des résultats -> par exemple l'objectif de guérir une plaie dans un certain délai est atteint, aucune infection n'est survenue, etc.; réactions des clients concernant ladisponibilité , la flexibilité, les conseils			
6.6.	Disposez-vous d'une méthode vous permettant, à partir de ces mesures de la satisfaction des clients, de fixer systématiquement des objectifs d'amélioration de votre performance ?	Présentation visuelle, graphique, statistiques			
<b>Scores sur la satisfaction du client</b>					

## **Satisfaction au travail**

Ce critère étudie les niveaux et tendances en matière de satisfaction de toutes les personnes employées par votre entreprise. Il s'agit de voir comment l'entreprise est perçue par les employés (au moyen d'enquêtes ou de groupes cibles) et quelles sont les mesures et les résultats qui permettront de prévoir ou de modifier le

niveau de satisfaction du personnel. Il s'agit également de savoir si les résultats sont annoncés et suivis d'actions et si on les a comparés à ceux d'autres entreprises.

La logique qui sous-tend ce critère est que l'entreprise ne pourra réussir que si elle peut compter sur un personnel fortement motivé et très impliqué. Lorsque des niveaux et des tendances doivent être exprimés, il faudrait pouvoir, de façon idéale, les rapporter à une période d'au moins trois ans.



**A nouveau, le personnel de l'infirmière indépendante c'est vous-même. C'est donc vous et ce que vous ressentez que vous devez évaluer.**

7 Satisfaction au travail					
7.1.	Faites-vous régulièrement le point sur votre manière de travailler et d'organiser votre travail, sur les conséquences sur votre vie sociale et familiale ? N'êtes-vous jamais fatiguée, malade ou déprimée ?	<i>Justificatif pour jours de maladie et autres absences dues à la maladie</i>			
7.2.	Voyez-vous le développement de votre entreprise de manière positive?				
7.3.	Pouvez-vous comparer votre satisfaction à celle de vos collègues indépendantes ?				
7.4.	Envisagez-vous de prendre des mesures pour augmenter encore votre satisfaction ?				
<b>Scores pour la satisfaction au travail</b>					

## ***Influence sur la collectivité***

Ce critère passe en revue les activités de votre entreprise qui ont un impact sur la collectivité et sur la société dans son ensemble. Il traite des actions et de tout ce qui est entrepris par l'entreprise pour établir des relations de bon voisinage, préserver les ressources naturelles et réduire la pollution. Il traite aussi de l'impact indirect que peut avoir l'entreprise par le biais de dons aux oeuvres caritatives et toute autre activité dans ce domaine, en matière d'éducation, de promotion des intérêts locaux ou encore grâce à son rôle de leader dans le cadre professionnel, par sa présence au sein de commissions, de groupes d'action et d'associations professionnelles. Il s'agit aussi de savoir si l'entreprise sait de quelle façon elle est perçue par la société (peu d'entreprises seront sûrement à même de répondre à

cette question, mais il est à prévoir qu'à l'avenir cet aspect constituera de plus en plus un facteur de réussite). De même que précédemment, il conviendra d'établir des comparaisons avec d'autres entreprises.



**Pour vous, infirmière indépendante, ce critère mesure non seulement si vous êtes bien intégrée à la région dans laquelle vous travaillez, mais aussi comment vous vous y prenez pour promouvoir plus largement votre activité.**

8 Influence sur la collectivité					
8.1.	Pouvez-vous démontrer que vous vous engagez à la vie de la collectivité ?	<i>Mandat politique, participation à des associations, organisations, présentation de conférences</i>			
8.2.	Participez-vous au réseau de soins local ? Y êtes-vous bien intégrée et reconnue comme une partenaire à part entière ?	<i>Documentation des formes de collaboration, contacts, etc. avec d'autres services (soins et aide à domicile, médecins, etc.)</i>			
8.3.	Participez-vous aux activités de votre association professionnelle ?	<i>Participation à des congrès, journées, soirées, groupes d'intérêts communs</i>			
8.4.	Prévoyez-vous de prendre des mesures pour mieux vous intégrer à votre communauté ?				
<b>Scores pour l'influence sur la collectivité</b>					

## Résultats opérationnels

Ce critère passe en revue les indicateurs et les indices de performance agrégés les plus importants tels que: productivité, bénéfices, rendement des capitaux, part de marché, marge, retour sur investissement etc. Il passe également en revue les mesures et les résultats des processus et des services internes essentiels, qui peuvent prévoir ou modifier ces indicateurs agrégés. Dans cette dernière catégorie, on pourra inclure également des mesures et des résultats concernant les aspects suivants: rendements, réduction des durées de cycle, taux de retours, qualité des fournisseurs, erreurs de facturation, modifications imprévues etc.

De même que pour les autres critères, ce critère vérifie que les résultats et les tendances sont comparés avec des benchmarks externes. Il faudrait de façon idéale que ces résultats et ces tendances concernent une période d'au moins trois ans.



**Pour vous, infirmière indépendante, ce critère mesure tout ce qui concerne les aspects financiers et comptables de votre activité, mais aussi le nombre de clients, les aspects matériels, etc.**

<b>9 Résultats opérationnels</b>					
9.1.	Connaissez-vous vos résultats financiers ?	<i>Gain, perte, planification des liquidités</i>			
9.2.	Vos résultats financiers présentent-ils une tendance positive ?	<i>Chiffre d'affaires, revenus, etc.</i>			
9.3.	Votre nombre de clients augmente-t-il ou reste-t-il stable ?				
9.4.	Cette tendance est-elle comparable à celle de vos collègues indépendantes ?				
9.5.	Prévoyez-vous de prendre des mesures pour améliorer vos résultats financiers ?	<i>Concentration sur l'affaire lucrative principale, extension des activités</i>			
<b>Scores pour les résultats opérationnels</b>					



**Afin de connaître maintenant dans quelle mesure votre entreprise s'approche de l'idéal, veuillez reporter vos scores (nombre de A, B, C et D) dans les pages suivantes.**

**Le résultat indique en pourcentage votre niveau de maîtrise de l'Excellence ; vous pouvez ainsi vous rendre compte de quel progrès vous avez déjà réalisé en matière d'amélioration de la qualité dans chacun des 9 critères.**

# Visualisation du résultat



Source : Le modèle EFQM, adapté aux soins infirmiers indépendants (A.Berthou, P. Horner, 2000)  
 Adapté par le groupe de travail de l'ASI pour le programme d'assurance de qualité et la Concret SA 2003/2007

Nom / prénom :

Adresse / lieu :

Numéro de concordat :

						Total par critère
<b>1. Leadership</b>						
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A	
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total
Valeur	(= x multiplié avec y)					:5= .....
<b>2. Stratégie d'entreprise</b>						
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A	
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total
Valeur	(= x multiplié avec y)					:5= .....
<b>3. Management personnel</b>						
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A	
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total
Valeur	(= x multiplié avec y)					:5= .....
<b>4. Gestion des ressources</b>						
		D	C	B	A	

						Total par critère
<b>7. Satisfaction au travail</b>						
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A	
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total
Valeur	(= x multiplié avec y)					:4= .....
<b>8. Influence sur la collectivité</b>						
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A	
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total
Valeur	(= x multiplié avec y)					:4= .....
<b>9. Résultats opérationnels</b>						
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A	
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total
Valeur	(= x multiplié avec y)					:5= .....

Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)						
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total	
Valeur	(= x multiplié avec y)						:4= .....
<b>5. Processus</b>							
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A		
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total	
Valeur	(= x multiplié avec y)						:7= .....
<b>6. Satisfaction du client</b>							
Scores (= x)	(nombre de D, C, B, A)	D	C	B	A		
Facteurs (=y)		0	33	67	100	Total	
Valeur	(= x multiplié avec y)						:6= .....

0%    33%    67%    100%

- 1. Leadership
- 2. Stratégie d'entreprise
- 3. Management personnel
- 4. Gestion des ressources
- 5. Processus
- 6. Satisfaction du client
- 7. Satisfaction au travail
- 8. Influence sur la collectivité
- 9. Résultats opérationnels



**Bravo ! Vous avez réussi ! Vous êtes admis parmi les gestionnaires de qualité. Aviez-vous déjà une idée de la manière dont vous aviez mis vos priorités jusqu'à présent? Connaissez-vous vos points forts ? Voyez-vous des domaines où il y a des possibilités d'amélioration ? Nous vous souhaitons à vous et à votre entreprise beaucoup d'enthousiasme et de succès pour l'année à venir ! Quels changements allez-vous entreprendre ?**