



ARGOS

MANUEL
MANUEL
ASSURANCE
ASSURANCE
QUALITE
QUALITE

*« ...ne pas pouvoir répondre sur le pourquoi n'empêche pas de multiplier les approches concernant le **comment**.
On le sait dans les sciences sociales, une description bien faite, c'est presque une réponse bien formulée. »*

Marcel Hénaff¹

¹ Marcel Hénaff (2002) *Le prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie*. Paris, Seuil, op.cit p. 158

TABLE DES MATIÈRES

0. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION	5
0.1 Buts d'Argos	5
0.2 Organisation de l'association	5
0.2.1 Le secteur résidentiel	5
0.2.1.1 CRMT	5
0.2.1.2 Toulourenc	5
0.2.2 Le secteur ambulatoire	6
0.2.2.1 Le Centre de jour l'Entracte	6
0.3 Situation géographique	6
0.4 La démarche qualité d'Argos	6
0.4.1 La structure formelle du SMQ	7
0.5 Des offres adaptées aux besoins et aux contextes des personnes toxicodépendantes	7
1. PROCESSUS DES PRESTATIONS	8
1.1 Droits et respect des clients	9
1.2 Concept global de prise en charge et de traitement (1.2.1 / 1.2.2)	9
1.3 Prestations	9
1.3.1 Admission Argos	9
1.3.2 Programme d'accompagnement individualisé	10
1.3.3 Fin des prestations	10
1.4 Sécurité	10
1.5 Hygiène et gestion des déchets	10
2. PROCESSUS DES RESSOURCES	11
2.1 Professionnel internes-externes (2.1.1/2.1.2/2.1.3)	12
2.1.4 Formation continue	12
2.2 Moyens financiers	12
2.2.1 Elaboration du budget et	12
2.2.2 Suivi du budget, controlling	12
2.3 Infrastructures	12
2.3.1 Gestion du parc immobilier	12
2.3.2 Gestion du parc informatique et sauvegarde	13
2.4 Matériel	13
2.5 Gestion des achats et stocks (2.5.1/2.5.2/2.5.3)	13
3. PROCESSUS DE MANAGEMENT	14
3.1 Responsabilité du Comité	15
3.1.1. Mission, axe, stratégies et vision, charte et politique qualité	15
3.1.2. Développement de stratégies	16
3.1.3. Gestion des contacts avec les réseaux et relations publiques	16
3.2 Responsabilité du Secrétaire général	16
3.2.1 Engagement de la direction	17
3.2.2 Exigences, besoins et attentes des clients	17

3.2.3	Organigramme	17
3.2.4	Gestion de projets	18
3.2.5	Gestion des documents	19
3.2.5.1	Gestion des documents qualité	20
3.3	Circuits d'information (3.3.1/3.3.2)	21
3.4	Responsabilité du Secrétaire général et des cadres	21
3.4.1	Revue de direction	21
4.	PROCESSUS D'AMELIORATION	23
4.1	Gestion des dysfonctionnements socio-éducatifs	24
4.1.2	Enquête de satisfaction des clients QuaThéDA	24
4.2	Amélioration des ressources	24
4.2.1	Gestion dysfonctionnement du matériel et organisationnel	24
4.3	Audits interne	24
4.3.1	Actions préventives et correctives	25
4.4	Amélioration du système qualité et maîtrise du processus	25
5.	CONCLUSION	26
6.	ANNEXES	27

0. PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

0.1 Buts d'Argos

Argos a pour but la création et la gestion de dispositifs destinés à la prise en charge de personnes toxicodépendantes.

Ses objectifs sont :

- de soutenir la démarche d'abstinence et d'insertion de personnes majeures dépendantes de produits psychotropes,
- d'accueillir, accompagner, traiter et orienter les personnes consommatrices qui font appel à elle,
- d'agir contre l'exclusion et encourager l'insertion,
- de modifier par ses différentes actions les représentations stigmatisantes et simplificatrices liées à la toxicomanie,
- d'agir dans le cadre de la politique fédérale des quatre piliers.

0.2 Organisation de l'association

Argos est organisée en différents secteurs qui répondent à des besoins précis.

Ses professionnels sont aussi engagés sur le plan de la formation (HES/Institut d'Etudes Sociales, Genève; Ecole d'Etudes Sociales et Pédagogiques, Lausanne; Associations professionnelles, Conférences, Congrès, etc.).

0.2.1 Le secteur RESIDENTIEL

Le secteur résidentiel comprend deux institutions distinctes l'une de l'autre et liées dans le cadre du parcours d'Argos. La durée de prise en charge s'étend sur une durée de un à dix huit mois.

0.2.1.1 Le Centre Résidentiel à Moyen Terme : étape de bilan et d'expérimentation

Cette institution accueille 12 personnes et dispose de deux lits d'urgence. Elle permet à des personnes sevrées ou en cure de maintenance à la méthadone (projet expérimental 2002-2003) de faire le point sur leur situation globale (somatique, psychologique, administratif, etc.) de définir leurs objectifs et de prendre soin de leurs besoins. Les professionnels disposent d'un programme thérapeutique et de médiateurs de soins adaptés à leurs interventions.

0.2.1.2 Le Toulourenc : étape de consolidation et d'insertion

De son côté le Toulourenc dispose d'une capacité d'accueil de 13 personnes. Cette institution long terme offre un accompagnement et un traitement à des adultes sevrés, désireux de prendre soin des difficultés et des souffrances liées d'une part à leur addiction et d'autre part à des situations douloureuses, souvent antérieures à ce symptôme. Le cadre général du traitement socio-thérapeutique long terme permet aux résidents de regagner une confiance personnelle et une estime de soi suffisante pour retrouver une place au sein de la société.

Les professionnels interviennent auprès des résidents dans le cadre du programme thérapeutique et à l'aide de différents médiateurs de soins adaptés à leur mission.

L'institutions veille à ce que chaque résidant partant ait un logement, un travail, un suivi de post-cure et une psychothérapie.

Le secteur résidentiel accompagne en moyenne soixante personnes par année.

0.2.2 Le secteur AMBULATOIRE

Le secteur ambulatoire est couvert par le Centre de jour l'Entracte. Il est ouvert cinq jours par semaine.

0.2.2.1 Le Centre de jour Entracte

L'Entracte accueille 5 jours sur 7 toute personne confrontée aux multiples difficultés liées à sa toxicodépendance. Il offre un accompagnement personnalisé non jugeant, accessible à tous en vue d'améliorer les conditions et la qualité de vie de celle-ci.

Il répond aux demandes qui lui sont adressées aussi bien sur le plan administratif, économique, professionnel que relationnel ou somatique. Il est aussi responsable du processus d'admission pour les institutions résidentielles et peut organiser, suivant les besoins, les suivis post-résidentiels. Il est en étroite relation avec les professionnels des différents secteurs et services concernés par la problématique des addictions (travail en réseau interne – externe).

La file active du centre de jour depuis 1999 est de 679 personnes, 233 personnes ont été vue en 2005 (255 en 2004, 246 en 2003, 236 en 2002)..

0.3 Situation géographique

Argos comprend les lieux d'intervention suivants :

Dénomination	Lieu	Année d'ouverture
Le Toulourenc	Troinex	1978
Le CRMT	Thônex	1985
Centre de jour Entr'acte	Genève	1997
Administration générale	Troinex	1978

0.4 La démarche qualité d'Argos

Argos s'est engagée dès 2000 dans la mise sur pied d'une démarche qualité. Elle a participé aux différents travaux de l'OFSP qui vont accompagner la reconnaissance de la norme QuaThéDA. Son engagement s'est poursuivi dans le cadre de la mise en place de QuaThéDA Modulaire. Désormais le champ des addictions dispose d'une norme reconnue pour l'ensemble de ses activités. Notre système de management de la qualité répond à la fois aux réquisits de cette norme ainsi qu'à ceux d'ISO 9001/2000.

Il se compose de quatre processus : Prestations, Ressources, Management et Amélioration. Chacun d'eux se décompose en sous-processus ou procédures.

0.4.1 La structure formelle du SMQ

Le SMQ d'Argos comprend trois niveaux :

1. Le manuel d'Assurance Qualité (MAQ)
Contient les énoncés fondamentaux quant à la gestion de la qualité et la satisfaction des exigences.

2. Définition des Processus et des Procédures d'exécution
Renvoie aux moyens opérationnels existants.
3. Les moyens opérationnels, c'est-à-dire les documents de référence, instructions de travail (IT), formulaires (FO), check-listes (CL), qui facilitent la mise en pratique du SMQ.

0.5 Des offres adaptées aux besoins et aux contextes des personnes toxicodépendantes

En 2003 Argos a fêté ses 25 ans. Ce quart de siècle aura vu la question de la « toxicomanie » devenir un véritable problème de société. La conséquence de cette évolution est une prise de conscience de la complexité intrinsèque liée aux conduites toxicodépendantes et ce faisant à leurs traitements. Désormais plus personne ne peut prétendre avoir **la** solution ou **la** compréhension d'une conduite qui relève du bio-psycho-social et qui touche notamment au plaisir, à la mort, au pouvoir, à l'aliénation, à l'argent, à l'exclusion, à la souffrance, à la jouissance, à l'abus et à la maltraitance.

Elle concerne de multiples champs de connaissances : la médecine, la psychologie, la sociologie, l'économie, la philosophie, le droit, l'histoire, la biologie, l'éducation, pour ne citer que les principaux. C'est dire qu'au cours de ces deux dernières décennies, les professionnels ont dû se remettre en question, accepter leurs limites et faire preuve d'humilité et de créativité.

Pour faire face à ce changement, Argos a toujours été soucieuse d'offrir des réponses adaptées aux multiples facettes de la problématique des addictions. Elle a donc naturellement soutenu les démarches de formation continue et de perfectionnement de ses collaborateurs ainsi que le développement d'outils d'intervention adaptés aux besoins et aux problèmes des personnes toxicodépendantes.

Par conséquent, un questionnement constant à propos de l'adéquation de son offre à sa mission l'on conduite à la création du Toulourenc puis du CRMT, au développement du travail avec les familles, aussi bien dans le cadre résidentiel qu'en dehors de celui-ci avec la création de la Permanence famille, puis du Service familles, pour terminer par celle du Centre de jour.

Ce souci de rester au plus près de l'évolution des contextes concernés par la problématique des addictions a conduit Argos à revisiter et à clarifier ses différentes pratiques pour aboutir à son concept global d'intervention « *De la consommation à l'abstinence – de l'exclusion à l'insertion* ». C'est dans ce souci constant que notre association a mené une réflexion de fond et ouvert son offre aux personnes en cure de maintenance à la méthadone. Après évaluation l'expérience pilote a été intégrée dans le cadre de l'offre thérapeutique du CRMT, l'institution peut désormais accueillir 8 personnes en traitement médical à la méthadone. Désormais le souci de rester en phase avec des réalités en constant changement peut être accompagné de manière plus efficiente à travers un outil de gestion adapté aux clients, aux professionnels, à l'organisation de l'association.

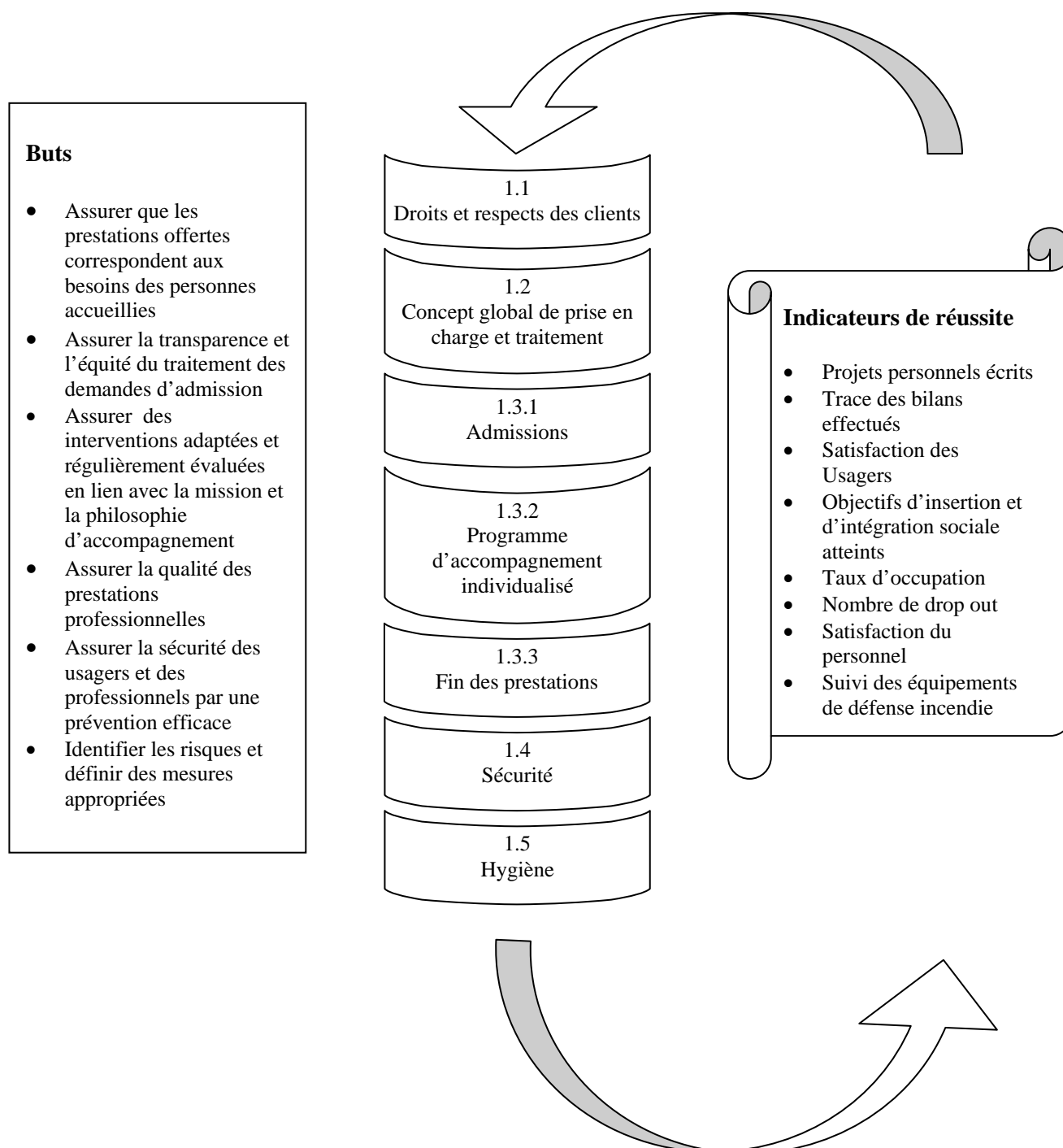
Au centre du parcours Argos se trouve les personnes toxicodépendantes, avec leurs attentes, leurs besoins, leurs espérances. En face d'elles des professionnels compétents prêts à leur offrir des réponses adaptées, respectueuses de ce qu'elles vivent, de ce qu'elles sont et de ce qu'elles veulent. L'ensemble des offres d'Argos permet ainsi à des femmes et à des hommes, à travers un accompagnement et un traitement de qualité, de retrouver une qualité de vie personnelle et sociale digne de ce nom.

Argos rappelle, si tant est qu'on pourrait l'oublier, que la toxicodépendance même la plus prolongée et la plus ravageuse est une situation provisoire et réversible.

1. PROCESSUS DES PRESTATIONS

Buts et domaine d'application

Ce processus présente l'ensemble des prestations offertes par les centres résidentiels et les services ambulatoires d'Argos. Il place les résidants-es et les usagers-ères au centre de ses interventions leur garantissant un accueil, un accompagnement et un traitement adapté à leurs besoins. Il décrit les responsabilités de chacun, présente ou indique les documents de référence y relatifs, ainsi que la cohérence et la fiabilité de ses actions, notamment à travers la rédaction de documents et l'évaluation régulière des objectifs.



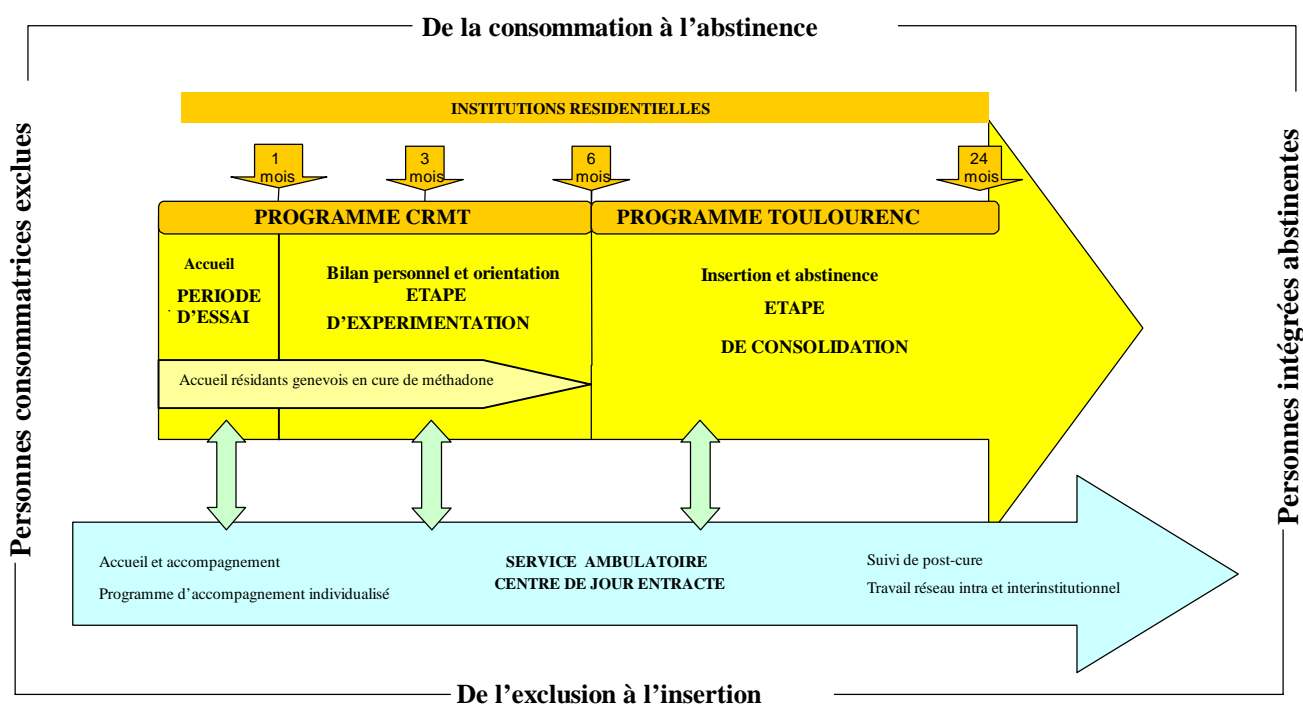
1.1 Droits et respect des clients

Les droits et les devoirs d'Argos envers les résidents-es et les usagers sont clairement présentés (IT 1.1.1.101), la gestion de la propriété des résidents-es est garantie (PR 1.1.2.001).

1.2 Concept global de prise en charge et de traitement

Argos dispose d'un concept d'intervention qui couvre les besoins et la réalité des personnes toxicodépendantes aussi bien dans le cadre ambulatoire que résidentiel. Il développe une approche cohérente de la prise en soin, évolutive et intégrative. Il a ouvert le traitement résidentiel du CRMT aux personnes genevoises en cure de substitution à la méthadone, depuis 2002.

LE PARCOURS ARGOS



L'interdisciplinarité est assurée à travers la diversité et la complémentarité des moyens, des approches et des professionnels impliqués dans l'accueil, l'accompagnement et le traitement des personnes toxicodépendantes (PR 1.2.2.001).

1.3 Processus de prestations

1.3.1 Admissions Argos

Les services ambulatoires comme les institutions résidentielles ont défini avec précision la procédure d'admission pour bénéficier de leurs prestations. Dans le cadre du concept d'Argos 2002 et de son concept d'intervention (IT 1.2.1.101), le Centre de jour l'Entracte s'occupe des admissions en résidentiel.

Cette procédure garantit le respect des droits et devoirs d'Argos envers ses clients à travers une information claire, une documentation précise et un droit de recours en cas de refus de la part d'Argos (cf. 1.1)

1.3.2 Programme d'accompagnement individualisé (PAI)

Chaque résidant-e, client-e, des services d'Argos bénéficie d'un programme d'accompagnement individualisé. Ce dernier permet aux professionnels engagés auprès de ces personnes de répondre à leurs besoins et leurs objectifs, notamment à l'aide d'un suivi évaluatif régulier (synthèses, bilan).

La mise en œuvre du P.A.I. se fait à l'aide de différents médiateurs soins (IT 1.3.2.101, IT 1.3.2.103) en lien avec les programmes sociothérapeutiques des institutions (IT 1.3.1.101). La démarche est analogue pour le Centre de jour (IT 1.3.1.101). Un P.A.I. de qualité est rendu possible du fait de l'existence d'un climat de sécurité suffisant pour permettre à chacun d'aborder ses difficultés personnelles. Ce climat sécurisant est à mettre au compte d'un cadre clair, lié au programme thérapeutique, à l'existence d'un règlement de maison et d'une gestion explicite de la reconsommation de psychotropes ou d'acte de violence (PR 1.3.2.005). Il est aussi rattaché à l'efficacité de chaque médiateur de soins ainsi qu'à la cohérence de leur interdépendance. Un suivi de l'évolution du traitement ainsi qu'une évaluation régulières des objectifs définis se font tout au long du séjour (FO 1.3.2 211).

1.3.3 Fin des prestations

La gestion des départs comporte l'établissement d'une systématique de gestion du départ, la définition des responsabilités et des intervenants, le suivi documentaire.

Par conséquent avoir bénéficié des prestations des institutions et des services d'Argos suppose que chacun quitte celles-ci au mieux. Raison pour laquelle la fin des prestations fait l'objet d'un soin particulier, y compris lorsqu'elle est prématurée, du fait du choix du résidant, du client ou d'une décision des professionnels (IT 1.3.3. 104/105).

L'ensemble du parcours résidentiel est retracé dans un document ad-hoc (FO 1.3.3.201/202). Le départ est ritualisé. Les biens que le résidant a mis en dépôt dans le coffre lui sont restitués.

Le départ du CRMT met un terme aux prestations de celui-ci.

Le bilan final post-résidentiel du Toulourenc met un terme aux prestations de celui-ci.

Des bilans réguliers peuvent conduire à l'arrêt des prestations ambulatoires.

1.4 Concept relatif à la sécurité

La gestion de la sécurité est traitée en plusieurs volets :

- L'établissement de directives générales à l'usage de l'ensemble du personnel (IT 1.4.101)
- Les directives d'évacuation en cas d'incendie (FO 1.4.204)
- Les exercices pratiques avec les pompiers
- Une information est donnée à chaque nouveau résidant par le responsable sécurité. Les renseignements relatifs à ce domaine figurent dans « Programmes socio thérapeutiques d'Argos » (IT 1.3.1 101).

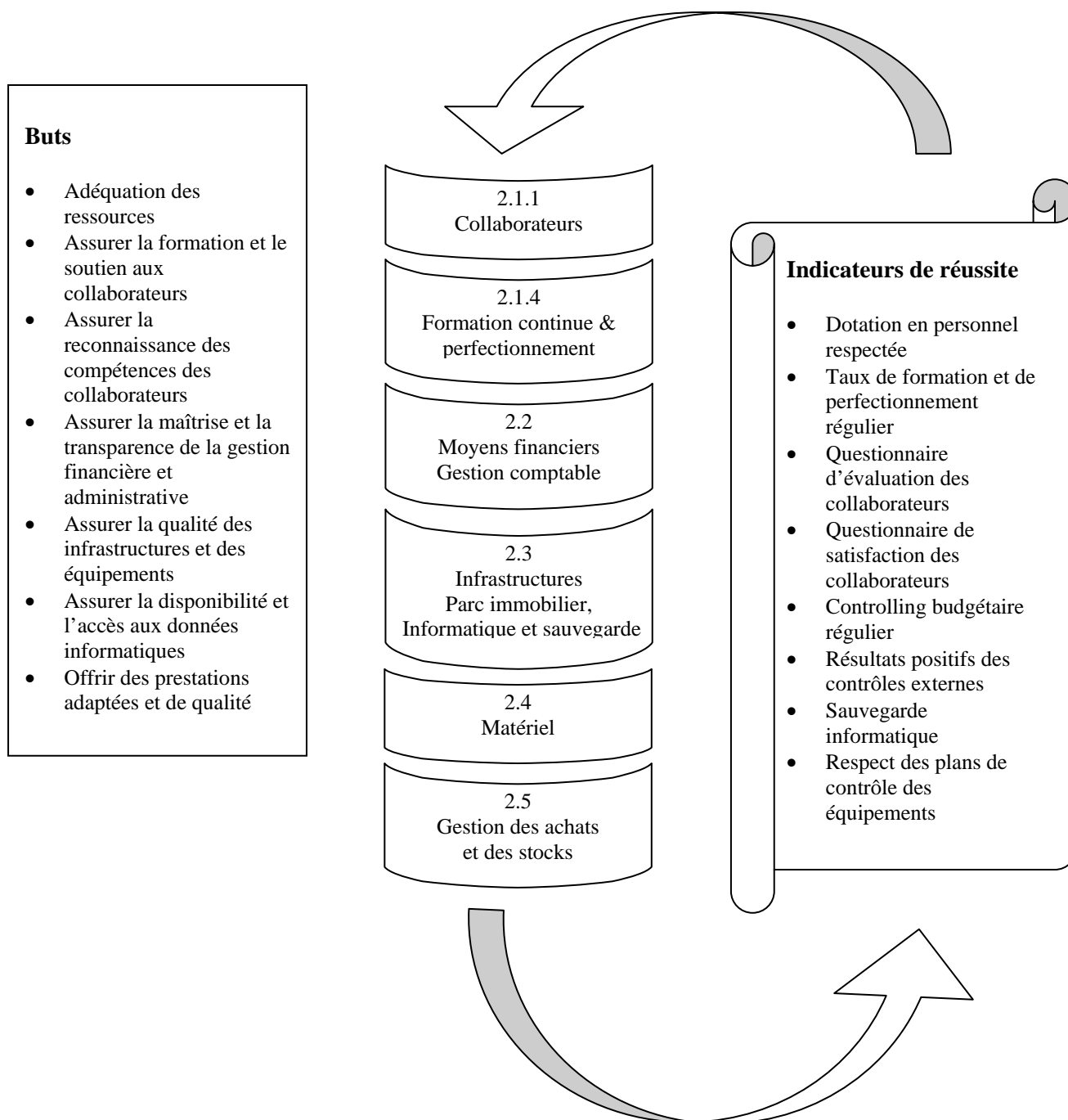
1.5 Concept relatif à l'hygiène et à la gestion des déchets

L'hygiène des locaux est traitée dans le cadre du secteur des activités et en lien avec le programme thérapeutique. L'évaluation du travail réalisé se fait chaque semaine en présence de tous les résidants et sous la direction des éducateurs responsables de ce secteur.

La gestion des déchets est liée au cadre de fonctionnement d'une économie familiale. Le tri des déchets se fait en fonction d'une approche écologique (compost). Les gros déchets sont débarrassés conformément aux règlements des communes sur lesquelles résident nos institutions. L'ambulatoire respecte les mêmes critères.

2. PROCESSUS DES RESSOURCES

Ce processus décrit l'organisation et la mise à disposition des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'Association. Il traite aussi des aspects liés à la gestion financière. Il prend en compte la satisfaction de ses différents partenaires.



2.1 Professionnels internes et externes (2.1.1/2.1.2/2.1.3)

Le personnel d'Argos constitue sa véritable richesse, raison pour laquelle l'association porte un soin particulier à celui-ci.²

L'intérêt porté aux collaborateurs se manifeste à travers les démarches suivantes :

- engagement et qualification (PR 2.1. 2 001)
- questionnaire d'évaluation (FO 2.1.3 203A)
- questionnaire de satisfaction (FO 2.1.3 204A)

Pour la majorité des collaborateurs, la relation de travail est réglée par la convention collective AGOER/SSP-SIT. Pour le reste, les règlements et statuts internes tiennent lieu de base contractuelle.

Chaque collaborateur est au bénéfice d'une définition de poste propre à sa fonction. Toutefois, certaines procédures ou spécifications de fonction ne concernent qu'en partie son activité.

2.1.4 Formation continue

Garantir des prestations de qualité demande d'importantes ressources. Argos a donc défini une politique de formation continue et de perfectionnement qu'elle couvre à hauteur de 2 % de son budget de fonctionnement. Le suivi et l'évaluation de ce domaine est assuré par les cadres au sein de rencontres du collège de direction.

Une évaluation annuelle a lieu avec les prestataires externes (PR 2.1.5 001)

L'ensemble de la documentation afférente au système qualité est à disposition de tous les collaborateurs d'Argos dans chaque lieu et à l'administration générale.

2.2 Moyens financiers

2.2.1 Élaboration du budget et suivi du budget, controlling (2.2.2)

La gestion du budget comporte :

- la mise en œuvre d'un calendrier pour l'élaboration des budgets
- la définition claire des responsabilités pour l'élaboration et la validation des budgets
- la définition de procédures pour l'établissement des salaires, la facturation, le paiement des factures et le suivi des budgets, incluant la libération et l'archivage.

Pour ce faire Argos a passé un contrat avec la fiduciaire *Gespower* afin d'avoir un suivi détaillé de son budget et de ses comptes.

Formellement certains de ces points débordent du cadre strict de la norme ISO 9001-2000.

La direction d'Argos a décidé de les incorporer au système qualité dans le but d'une plus grande efficacité dans son administration.

2.3 Infrastructures

2.3.1 Gestion du parc immobilier

Argos n'est pas propriétaire de son parc immobilier mais veille à ce que tous les éléments relatifs à ce point (inventaire, contrats d'assurances, d'entretien, etc.) soient à jour et connus des cadres.

Son objectif est de le maintenir dans un parfait état d'habitabilité et de salubrité. Elle souhaite maintenir un cadre de vie agréable à chacun, garant d'une bonne qualité de vie.

² Le rapport Duquenne (1999), établi à la demande du DASS, indique pour Argos un taux de 77% de personnel en possession d'une formation universitaire ou supérieure. L'association se trouve en seconde position en ce qui concerne le niveau de formation de son personnel au sein de l'ensemble des institutions privées et publiques du domaine des handicaps.

2.3.2 Gestion du parc informatique et sauvegarde

L'informatique est présente à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'association. Elle assure efficacité et rapidité dans la réalisation des tâches.

La gestion des données informatiques comporte :

- l'établissement d'une instruction de travail concernant la planification et le suivi de la sauvegarde des données (IT 2.3.2 101)
- les règles de stockage et de sécurité pour la conservation des bandes magnétiques.

2.4 Matériel

2.4.1 Gestion des véhicules et instruments de mesure

Le choix des machines et des véhicules d'Argos est fait sur la base de critères économiques et de sécurité. Le cadre d'utilisation des véhicules est défini (IT 2.4.1 101)

Les directives d'entretien sont claires et font partie des tâches de l'intendant d'Argos et du programme de travail du MSP responsable des ateliers du Toulourenc.

Les autres travaux sur les véhicules sont exécutés par des garages.

Les instruments de mesure sont liés à la problématique des résidants et des clients d'Argos (alcootest, analyse d'urine). Ils sont régulièrement vérifiés et renouvelés.

2.5 Gestion des achats et des stocks

2.5.1 Gestion des achats

L'ensemble des achats fait l'objet d'une procédure.

Plutôt que de tenir un catalogue des fournisseurs agréés, nous avons optés pour une liste de fournisseurs non-conformes aux exigences d'Argos. Les fournisseurs dont les factures dépassent 10 000.- sont traités en revue de direction. La démarche est analogue pour le point suivant. La gestion des stocks alimentaires est assurée par un éducateur responsable de cet aspect sur chaque lieu.

2.5.2 Plan d'auto-contrôle HACCP

En ce qui concerne la gestion alimentaire, tout ce qui a trait aux achats, à la réalisation des repas, au nettoyage des locaux et du matériel ainsi que l'évaluation de ces différentes tâches, fait partie intégrante du cadre des activités (voir IT 1.3.2 103).

2.5.3 Matériel de traitement et pharmacie

La gestion des pharmacies est assurée, le contrôle de la date de péremption, le renouvellement des médicaments de base ainsi que du matériel de premier secours est effectué régulièrement.

Le stockage et la gestion de la méthadone sont clairement définis pour le CRMT.

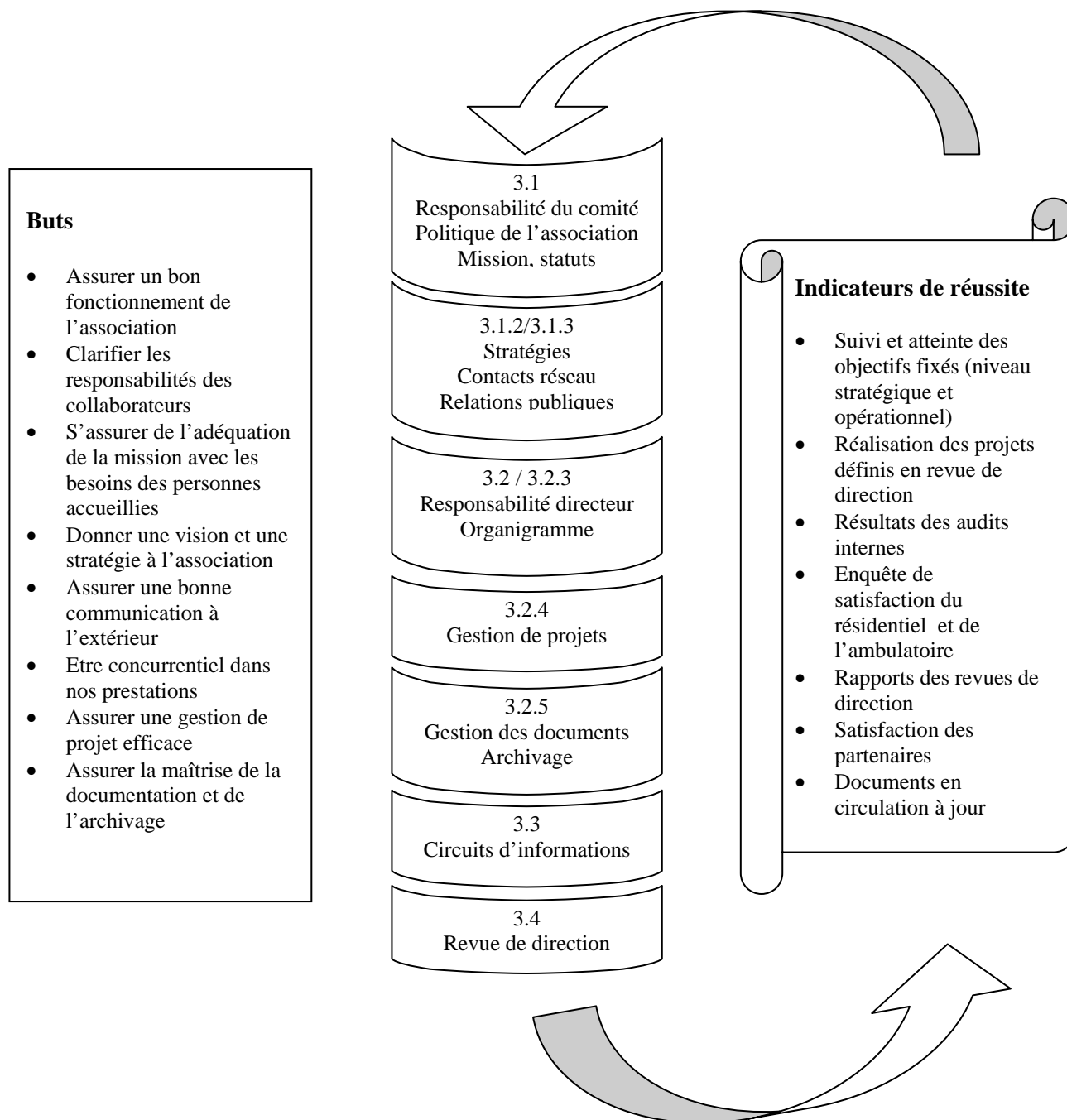
3. PROCESSUS DE MANAGEMENT

C'est le processus stratégique dont vont découler toutes nos activités et nos actions. Le management doit permettre de réaliser au mieux la mission de l'association et de ses secteurs. Il définit les relations avec les différentes clientèles d'Argos : partenaires du réseau, autorités, offices payeurs et tient compte de leur satisfaction.

But et domaine d'application

Définir la responsabilité du Comité, du directeur et des responsables d'équipe.

Définir les postes, les tâches et les responsabilités de chaque collaboratrice/collaborateur.



3.1 Responsabilité du Comité

Le comité a pour attribution la définition de la politique de l'association ainsi que la ratification des programmes éducatifs et thérapeutiques.

3.1.1 L'Association Argos a clairement défini sa mission, ses buts, ses valeurs ainsi que les moyens capables de les mettre en œuvre.

Elle a rédigé à cet effet une charte (IT 3.1.1 103) et défini une politique qualité (IT 3.1.1 104) La charte en vigueur dans l'association fait référence aux valeurs suivantes:

La solidarité, la prévention, les soins, la recherche du bien-être sanitaire et social et le respect de la dignité humaine dans le cadre d'une vision globale de la personne.

Le but des actions menées au sein d'Argos, tant dans leur conception que de leur application, cherche à rétablir les personnes dans une vie libre et responsable, respectueuse de leurs choix et de leur demande de soutien, d'accompagnement et de traitement.

L'ensemble du personnel a connaissance de la Politique Qualité d'Argos. Le souci majeur de l'association est de garantir les meilleures prestations possibles, d'en assurer la fiabilité et de les améliorer constamment. Dans le but d'atteindre cet objectif, elle a décidé de se doter d'une organisation conforme aux normes QuaThéDA et ISO 9001-2000. Une analyse de risque a été établie afin de mettre en place un système qualité adapté à ses besoins.

Ces notions, qui impliquent la reconnaissance de valeurs fondamentales de la personne confrontée à des problèmes de toxicodépendance, nécessitent aussi une réflexion régulière pour favoriser le passage d'approches théoriques diverses aux actions concrètes menées quotidiennement.

La mission d'Argos est complexe dans la mesure où les problèmes liés à la prise en charge des personnes toxicodépendantes et à la compréhension de leurs pathologies sont eux aussi d'une grande complexité. Par conséquent les réponses à envisager ne sauraient être simplificatrices ou démagogiques, mais adaptées aux attentes, aux besoins et aux contextes de chacune et de chacun.

3.1.1 a Objectifs permanents

Nos objectifs permanents sont :

- améliorer l'accompagnement socioéducatif et le traitement socio thérapeutique des personnes toxicodépendantes en ambulatoire et en résidentiel.
- améliorer la gestion globale d'Argos,
- améliorer la satisfaction des divers partenaires et des collaborateurs d'Argos,
- améliorer l'image de marque d'Argos et, partant, favoriser le développement de nouvelles représentations des personnes toxicodépendantes,
- développer de nouvelles compréhensions de l'étiologie et des traitements des addictions,
- favoriser une transparence générale de l'organisation et des actions d'Argos tant à l'intérieure de l'association qu'à l'extérieure,
- optimiser le rapport entre l'investissement financier et la qualité de vie des personnes toxicodépendantes,
- être en conformité avec les réquisits de l'Office fédéral des assurances sociales et de l'Etat de Genève.

3.1.1b Objectifs variables

Nos objectifs variables sont fixés suite à la revue de direction et définis en fonction de l'analyse des résultats. Le suivi des objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que des projets sert de support à cette démarche.

3.1.2 Développement de stratégies

Le comité, le directeur et les responsables d'équipe se rencontrent tous les deux ans pour une analyse de l'environnement et de l'association. C'est dans ce cadre que sont passés en revue les points faibles et les points forts des différentes offres d'Argos. Cette démarche permet d'élaborer des objectifs stratégiques, de définir les mesures à prendre ainsi que d'établir un planning et un controlling ad-hoc. Elle se fait en lien avec la procédure 3.2.4 Gestion des projets.

3.1.3 Gestion des contacts avec les réseaux et relations publiques

Compte tenu du statut d'association privée reconnue d'utilité publique, l'information, la documentation et les contacts extérieurs sont indispensables.

Argos vise donc, par un travail de réseau ciblé et systématique, une collaboration constructive et efficace entre ses différents secteurs, services et les partenaires concernés par ses offres.

La poursuite d'une politique d'information active vis-à-vis des personnes que l'association accueille et accompagne a pour but de promouvoir et de développer l'acceptation de ses prestations et de ses clients-es par la communauté.

Cette perspective conduit Argos à communiquer ses offres de prestations de manière engagée, libre et transparente. Par ce travail de relations publiques l'association contribue à créer les conditions cadres pour un accueil, un accompagnement et un traitement réussis des résident-es et des clients-es qu'elle reçoit dans ses structures.

Le directeur, en lien avec les responsables d'équipe, ont définis les lignes directrices des démarches et des acteurs impliqués dans ces actions (IT 3.1.3 101). La gestion des médias et leur utilisation sont conçus, coordonnés et mis en œuvre par la direction élargie.

L'ensemble de ces démarches nous permet une reconnaissance économique, sociale et politique.

Dans un souci de transparence et de partage du savoir-faire, Argos met à disposition des partenaires et des professionnels l'ensemble de la documentation du système. Demeurent réservé les droits d'auteur.

3.2 Responsabilité du directeur

3.2.1 Engagement de la direction

On entend par direction le directeur d'Argos, ce dernier partage la responsabilité du système qualité avec le responsable qualité.

Il s'engage à fournir au système qualité les ressources nécessaires à son fonctionnement. Il veille à mettre en évidence le système qualité dans les écrits et les publications d'Argos.

3.2.2 Exigences, besoins et attentes des clients

L'adéquation entre les exigences, les besoins, les attentes des clients (résidents, usagers, familles), des fournisseurs (organismes payeurs, services médicaux etc.) et les ressources de l'association est garantie par le système qualité.

3.2.3 Organigramme

L'organigramme d'Argos est présenté dans le document IT 3.2.3.101, une grille de suppléance (IT 2.1.3 101) et un tableau de compétences le complète (IT 2.3.1 101A).

Le modèle d'organisation est le résultat d'exigences demandées par nos partenaires principaux qui sont l'Etat de Genève et l'OFAS.

Chaque collaborateur peut identifier sa place dans la structure générale et grâce à sa définition de poste et son cahier des charges connaît avec précision sa mission dans l'organisation générale. Les procédures spécifiques à chaque profession / responsabilité font parties intégrantes de chaque définition de poste.

Nous accordons une importance particulière à ce que chaque collaborateur soit en possession de la formation lui permettant de remplir avec compétence l'activité relative à son poste.

Gestion des processus

- Directeur

Le comité d'Argos a délégué au directeur, la responsabilité de l'ensemble du système d'assurance qualité, la mise en œuvre, dans le cadre du budget, des moyens nécessaires pour créer, développer et faire évoluer le système d'assurance qualité d'Argos.

- Responsable Qualité

La direction d'Argos a délégué au Responsable Qualité la responsabilité du système de management qualité. Le RQ a les compétences et l'autorité pour :

- la gestion globale du système management qualité en collaboration avec le propriétaire de chaque processus
- la centralisation et l'analyse des propositions d'amélioration
- l'organisation des actions nécessaires à l'entretien et à l'amélioration du système de management qualité (audit interne, revue de direction, veille technologique).

Propriétaires de processus

La gestion de chaque processus incombe à son propriétaire, les responsables d'équipe pour les prestations, les ressources et le management. Le responsable qualité pour l'amélioration.

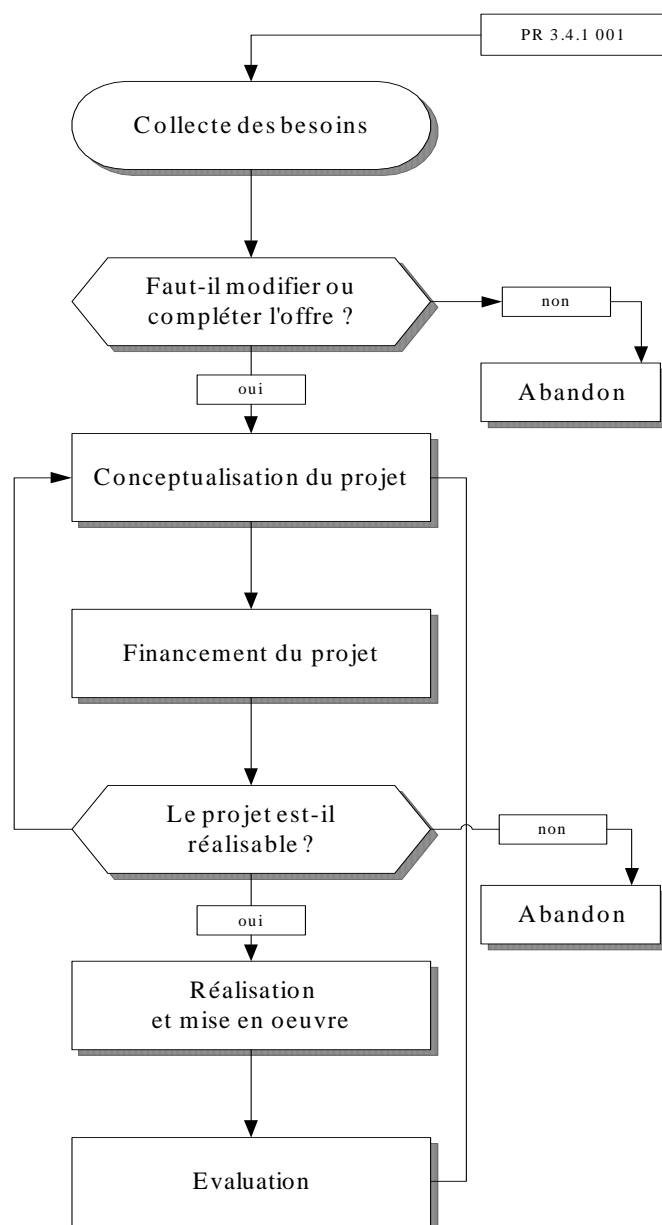
3.2.4 Gestion de projets

La gestion de projets est un élément moteur du développement d'Argos. Cette démarche lui permet de rester proactive dans le domaine de l'accompagnement ambulatoire et du traitement résidentiel des toxicodépendances. Elle relève de ce que le professeur Jean-Pierre Fragnière définit sous le terme de *détection avancée des problèmes*.

Elle traduit le souci professionnel (éthique et déontologique) de rester en phase avec l'évolution du contexte sociopolitique en matière de toxicomanie, la complexité de la problématique des addictions, l'innovation et la conceptualisation des interventions offertes au sein d'Argos.

Cette démarche est à mettre en lien avec la veille technologique, la perspective de celle-ci est plus encore de nature stratégique et anticipative (voir les travaux de Hubert Lesca consacrés à la veille anticipative stratégique et à l'intelligence collective).

Elle se présente de la manière suivante :



3.2.5 Gestion des documents, veille documentaire et archivage

La plupart des documents utilisés au sein d'Argos, secteur résidentiel, ambulatoire et administratif sont répertoriés dans la documentation du système qualité. La gestion de ces documents est liée à la cohérence du système (voir PR 3.2.5 001)

a) *Architecture du système qualité (IT 3.2.5 101)*

Notre système répond aux requis de la norme QuaThéDA (OFAS/AI 2000) et ISO 9001-2000 raison pour laquelle nous avons gardé le découpage processuel de QuaThéDA, tout en transférant le processus d'amélioration interne à chaque processus en processus propre. Nous avons intégré le nouveau référentiel modulaire de QuathéDA dans notre SMQ, voir le tableau de corrélation FO 0.0.0 202.

a.1 *Domaine d'application*

Notre système qualité couvre les activités de l'ensemble d'Argos, à savoir ses deux centres résidentiels et son secteur ambulatoire. Bien que la norme QuaThéDA ne s'applique qu'au secteur résidentiel, la cohérence de notre concept d'intervention lie le secteur ambulatoire à celui du résidentiel. Nous lui avons donc appliqué la norme par analogie lorsque cela était possible. Cet choix stratégique est aujourd'hui confirmé par la mise en œuvre de QuaThéDA modulaire.

a.2 *Structure*

L'ensemble du système qualité est défini sur support papier et informatique. Chaque PC donne accès au SMQ. La documentation définit d'une part le fonctionnement du système et sa structure et d'autre part l'ensemble des responsabilités.

a.3 *Le manuel assurance qualité (MAQ)*

Le manuel assurance qualité est le document faîtière dans lequel est décrit la politique qualité d'Argos. Il donne les lignes directrices du système.

a.4 *Les procédures*

Elles sont des lignes d'action préalables et systématiques qui servent à décrire les activités logiquement séparables. Elles traduisent sous forme graphique (flux) et littéraire (cartouches) le déroulement et l'enchaînement des activités.

Le lien entre les procédures et le MAQ est fait par la numérotation des chapitres de celui-ci (par ex. la description des sous-processus 3.4 est faite dans le chapitre 3.4).

Les procédures sont rattachées aux différents processus en fonction de leur spécificité. Elles donnent des modifications sur les niveaux de responsabilité de chaque intervenant ainsi que sur tous les documents impliqués. Ces derniers peuvent être de types différents tels qu'instructions de travail, formulaires, documents annexes externes, lois, règlements et directives.

a.5 *Les formulaires*

Les formulaires permettent d'enregistrer et de conserver des traces des activités et des événements.

Ils sont remplis par les professionnels concernés, puis archivés.

Un récapitulatif des utilisateurs ainsi que la durée d'archivage de chacun des formulaires sont définis (IT 3.2.5.1 103).

Chaque lieu a défini son plan de classement et connaît l'ensemble des documents répertoriés en lien avec sa mission et ses tâches spécifiques.

b) *Gestion des archives papier*

la gestion des archives papier comporte :

- l'établissement d'un plan d'archivage des documents (IT 3.2.5.1 102)
- la définition de la méthode de destruction, en accord avec le caractère confidentiel des dossiers

Mise en œuvre

Rappel historique

Pour la mise en place de son système qualité, Argos a opté dans un premier temps pour une phase d'introduction. Cette phase a commencé par la rédaction du document « Cahier des charges du projet démarche qualité d'Argos 2001-2002 », sa présentation et un commentaire à l'ensemble du personnel. Une fois les collaborateurs clairement informés et associés au processus, il a été possible de mettre à jour l'ensemble des documents existants dans l'association puis de rédiger des documents prototypes (procédures, instructions de travail, formulaires, check liste).

Les documents ont été adoptés pas à pas. Dès que le secrétaire général, en lien avec les cadres et le RAQ, ont jugé le système suffisamment stable, les documents définitifs ont été tirés puis transmis aux équipes et aux cadres.

L'ensemble du personnel a pu formuler ses questions tout au long du processus d'élaboration puis de la mise en pratique du système assurance qualité.

Tous les nouveaux collaborateurs reçoivent une formation initiale relative au système qualité et ceci dès leur embauche.

La systématique de l'audit interne permet le contrôle de l'application, du respect et de l'efficacité de l'organisation sous le système qualité. Ces audits internes contribuent à vérifier la justesse de la documentation, la mise en pratique des procédures du système et l'appropriation progressive par l'ensemble des collaborateurs d'une démarche relativement nouvelle dans le champ du travail social. De plus la démarche d'audit possède une dimension pédagogique indéniable vis à vis du système qualité et place les collaborateurs dans un véritable partenariat créatif. Depuis 2004 Argos a décidé de soutenir la formation de ses collaboratrices et de ses collaborateurs en vue de la réalisation des audits internes, ce choix pédagogique permettra à l'ensemble du personnel d'intégrer concrètement le sens et la forme du système de management qualité.

Nous pouvons dire que l'introduction puis la mise en place de la démarche qualité au sein d'Argos a permis le développement d'un *empowerment* personnel, professionnel et organisationnel au sein de l'association.

3.2.5.1 Gestion des documents qualité

La gestion des documents et la maîtrise des enregistrements est faite selon une systématique qui permet :

- d'identifier tous les documents
- de garantir que les documents du système ont été approuvés et libérés de manière claire et explicite
- de garantir un archivage fiable et simple.

3.3 Circuits d'informations

3.3.1 Réunions et informations

La qualité de l'organisation du travail est en grande partie dépendante de la clarté des informations transmises, de leur cadre d'émission et des responsabilités engagées.

Un tableau des séances officielles a été établi (IT 3.3.1 101, en annexe).

3.3.2 Gestion du courrier

La gestion du courrier comporte :

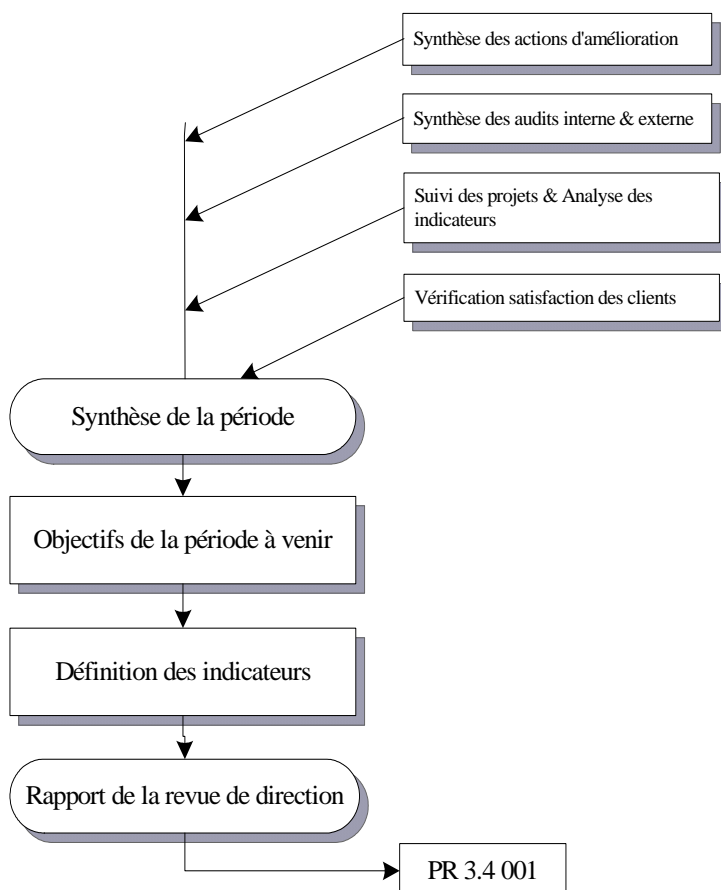
- L'établissement d'une systématique de traitement du courrier

Formellement ce point déborde du cadre strict de la norme ISO 9001-2000.

La direction d'Argos a décidé de l'incorporer au système qualité dans le but d'une plus grande transparence ainsi que d'une plus grande efficacité de son administration.

3.4 Responsabilité du directeur et des responsables d'équipe

3.4.1 Revue de direction



Les revues de direction ont lieu selon le calendrier. Les décisions sont protocolées dans un procès-verbal.

La revue du système qualité est faite durant la revue de direction.

Elle se réfère à l'analyse des processus (IT 3.4.1 102) ainsi qu'à l'analyse des risques par processus (IT 3.4.1 103).

Cette revue est faite sur la base :

- de la synthèse des propositions et des actions d'amélioration
- des rapports d'audit interne et externe
- de l'analyse des indicateurs définis (IT 3.4.1 101) et suivi des projets
- de l'analyse des résultats des questionnaires satisfaction clients et partenaires.

Durant la revue, les points suivants sont traités :

- les objectifs stratégiques et opérationnels pour la période à venir FO 4.3. 201
- les indicateurs à utiliser
- les délais de réalisation
- la/les personnes responsable-s du suivi et de la mise en œuvre des décisions.

Évolution du système management qualité

D'autre part le système qualité doit constamment se préciser, se simplifier et s'adapter à l'évolution normale de l'association et de ses structures.

Cette démarche consiste à :

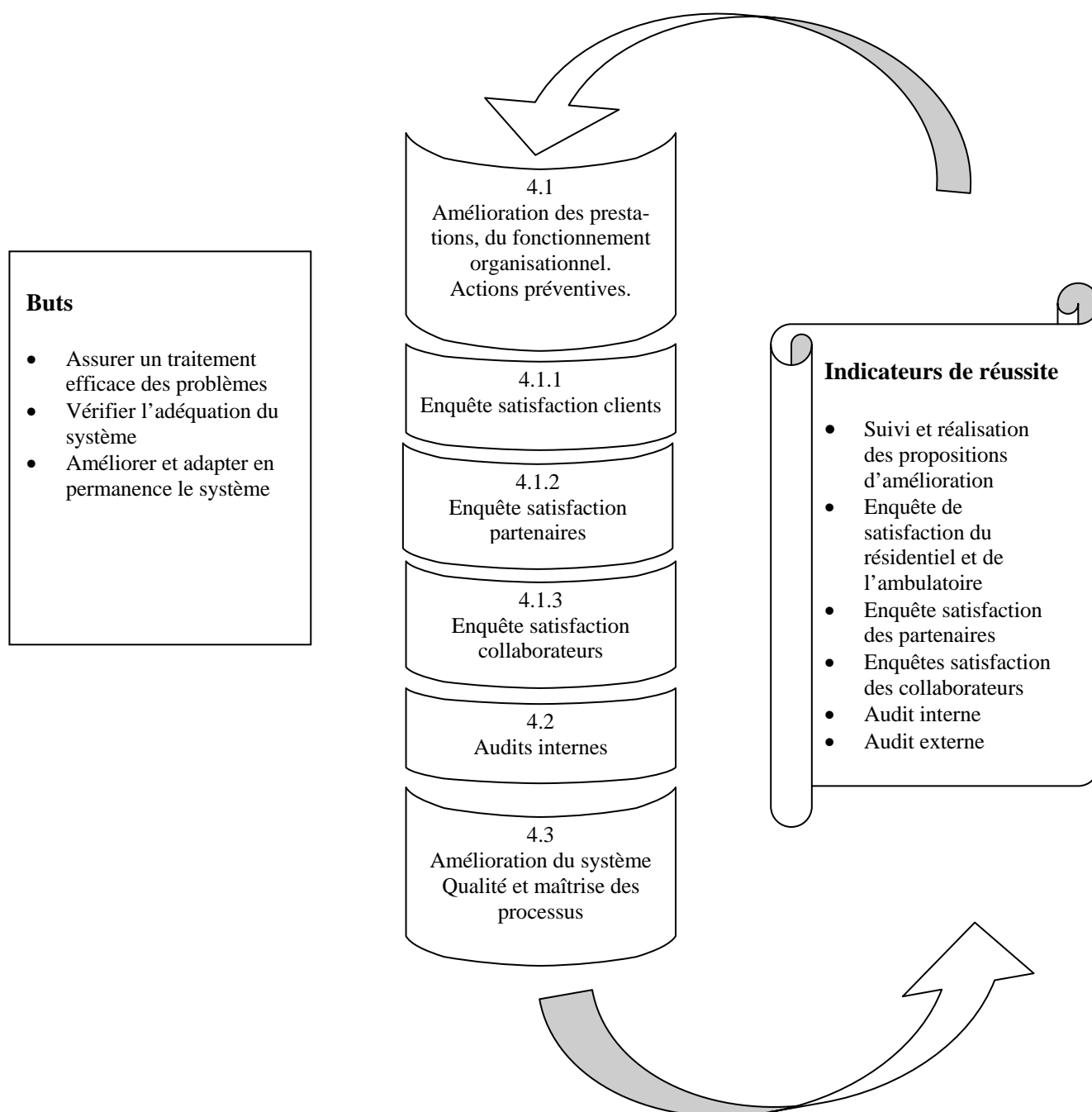
- entretenir la volonté d'amélioration
- s'adapter en permanences aux nouvelles situations
- favoriser la simplification et l'affinage des détails
- mettre en évidence les capacités proactives de l'association.

L'ensemble de ces actions nous amène au processus d'amélioration.

4. PROCESSUS D'AMÉLIORATION

La boucle d'amélioration est la pierre angulaire du système. Il s'agit de mettre en place une systématique qui permette de s'assurer que le fonctionnement correspond à ce qui a été décidé, de s'assurer que les problèmes rencontrés soient traités et d'éliminer les dysfonctionnements répétitifs. Nous devons également être attentif à continuellement adapter le fonctionnement aux besoins des personnes accueillies.

Argos n'a pas un monopole en matière d'accompagnement et de traitement des personnes toxicodépendantes adultes, même si le canton de Genève ne dispose pas d'autres structures équivalentes à celles de notre association. Par conséquent, le fait que les personnes consommatrices de drogues illégales aient eut la possibilité de choisir l'offre qui correspond au mieux à leurs attentes et à leurs besoins engage Argos au niveau éthique et déontologique à être toujours plus performant et adéquat dans sa pratique professionnelle.



4.1 Amélioration des prestations, du fonctionnement organisationnel. Actions préventives et correctives

Les activités de l'ensemble des structures d'Argos peuvent en tout temps être sujets à amélioration. Tous les collaborateurs de part leurs connaissances professionnelles et leur implication au sein de l'association peuvent proposer des mesures d'amélioration concernant ses prestations comme son fonctionnement. Les propositions d'amélioration sont recueillies sur chaque lieu, puis suivies par le coordinateur, les informations sont régulièrement transmises au responsable qualité.

La synthèse des propositions d'amélioration est un élément entrant de la revue de direction.

Les actions préventives et correctives reposent sur l'analyse de plusieurs sources, à savoir les résultats des enquêtes satisfaction des résidents, des partenaires, des questionnaires d'évaluation et de satisfaction des collaborateurs.

Il faut ajouter à ces éléments ceux relatifs au processus de formation continue et les besoins liés à celui-ci. Le cadre d'analyse de ces éléments est lui aussi la revue de direction.

4.1.1 Enquête de satisfaction auprès des clients, des résidents-es, des partenaires et des collaborateurs (4.1.2 / 4.1.3)

L'enquête de satisfaction des clients est un point important du système qualité. Elle place les bénéficiaires de nos prestations dans un nouveau rapport, reconnaissant à ces derniers le droit fondamental d'appréciation et d'expression quant aux prestations offertes. D'autre part, cet instrument permet aux structures d'Argos de connaître le niveau de satisfaction des clients du secteur ambulatoire, des résidents-es du secteur résidentiel, des partenaires du réseau et de ses collaborateurs. Il l'aide aussi de mesurer l'adéquation ou l'écart qui existe entre les prestations perçues et attendues et celles qui sont conçues et offertes. Il permet à l'association et aux professionnels de déployer concrètement leurs ressources en terme d'innovation et de créativité. Il représente aussi un garde fou face au risque d'idéalisation ou d'autosatisfaction.

4.2 Audits internes

Ils concourent à la validation et à la vérification de l'application du système qualité. Ils permettent de vérifier le fonctionnement du système sur le terrain et de mettre en évidence les écarts possibles entre la norme QuaThéDA, la norme ISO 9001/2000 et notre système qualité. Ils sont menés par des collaboratrices et des collaborateurs formés chaque année à cette tâche, nous veillons à garantir une indépendance de jugement en croisant les postes, les responsabilités et les lieux de travail.

Le calendrier est préparé pour une période de 3 ans par le responsable qualité

Le programme garantit que :

- l'ensemble des postes est audité une fois par an,
- l'ensemble des collaborateurs ait été audité au minimum une fois au cours de cette période.

4.2.1 Audit externe

Une fois par année a lieu l'audit d'entretien. L'auditeur de la société SQS prend connaissance de l'évolution de notre SMQ ainsi que des différents documents de preuve de son fonctionnement.

Ces principaux documents lui sont envoyés au minimum une semaine avant l'audit.

Le cadre de cet audit vu la jeunesse de notre système est avant tout la conformité aux exigences des normes mais vise aussi progressivement l'efficacité de celui-ci.

Tous les trois ans a lieu l'audit de renouvellement de la certification, pour nous printemps 2006.

4.3 Amélioration du système de management qualité et maîtrise des processus

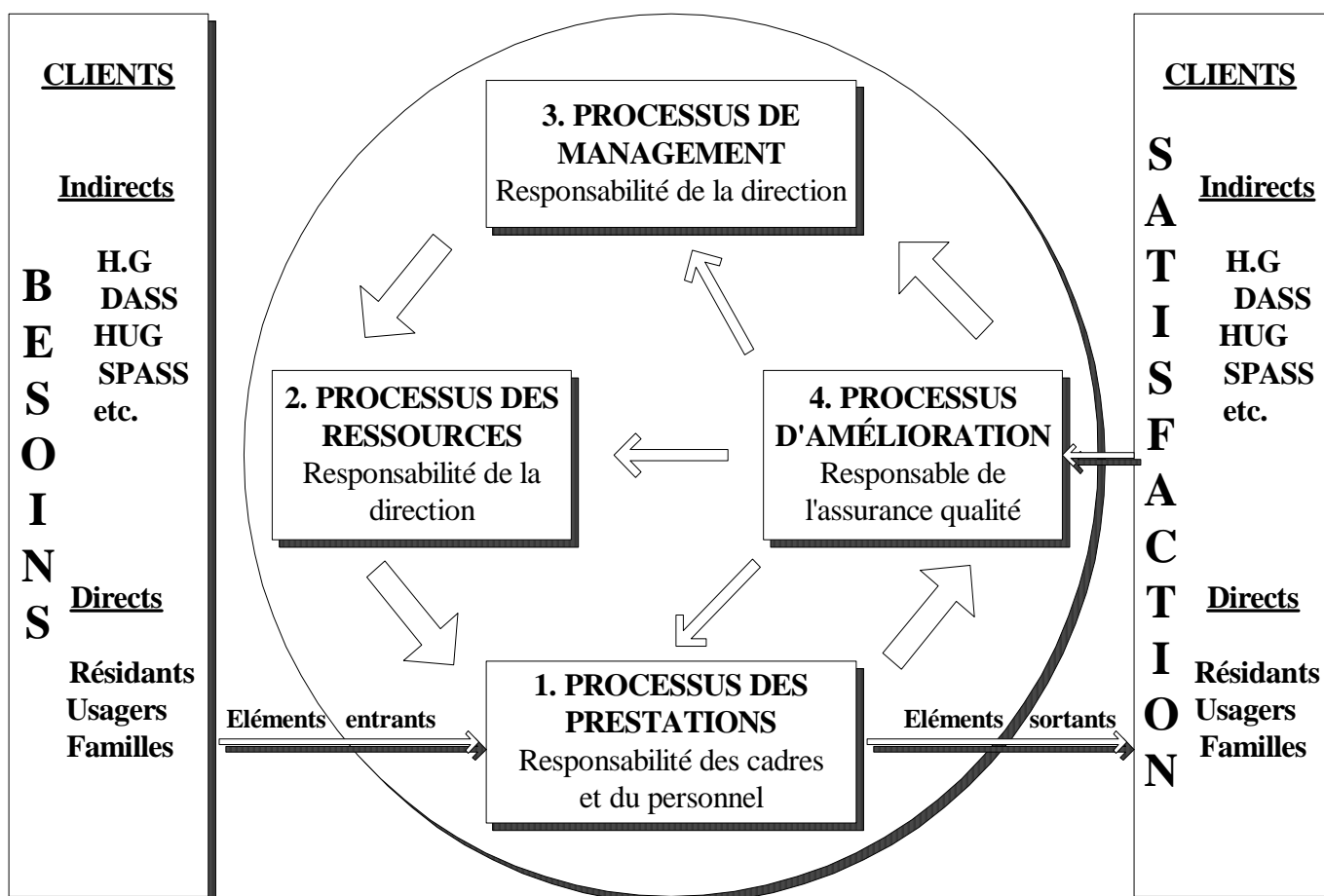
Les actions d'amélioration de cette procédure visent d'une part à éliminer les causes des dysfonctionnements et d'autre part à améliorer la qualité des services.

C'est le RQ qui déclenche les actions d'amélioration du système qualité sur la base des propositions d'amélioration répertoriées et validées et des audits internes. L'ensemble de la direction élargie analyse les conséquences des modifications suggérées par ce dernier. Elle définit l'action à entreprendre, veille à son exécution et contrôle son efficacité.

Voir IT 4.3. 101 (schéma SWOT = Forces-Faiblesses/Opportunités-Menaces).

Comme les mesures d'amélioration ont des conséquences sur le système de management qualité elles seront donc consignées car elles servent de base à la revue de direction.

Le processus d'amélioration de la qualité d'Argos peut être illustré de la manière suivante :



5. CONCLUSION

La certification d'Argos n'est pas une fin en soi.

L'introduction d'une démarche qualité puis l'implantation d'un système de management de la qualité a permis à notre association et à l'ensemble de ses collaborateurs de gagner en efficacité et en efficience.

Aujourd'hui les processus qui caractérisent l'organisation d'Argos sont connus de tous. La cohérence et la pertinence de ses prestations clairement affichées. La mise en place de cette démarche ne s'est pas faite toute seule et il faut saluer l'engagement de l'ensemble du personnel et de la direction d'Argos dans la concrétisation de ce projet. La certification est certes une valeur ajoutée pour Argos, mais à travers le travail de clarification qu'elle a nécessité, c'est l'ensemble de ses collaborateurs qui est gagnant. Mais plus encore que les professionnels se sont toutes celles et ceux qui s'adressent à ses différentes offres qui en sont les principaux bénéficiaires.

D'ailleurs nous n'avons pas fini de mesurer les changements liés à l'introduction d'une telle démarche dans le champ du travail social. La reconnaissance d'un rapport contractuel place désormais la relation d'accompagnement et de soin psychologique dans une logique évaluative en terme de besoins satisfaits, de problèmes ou de difficultés résolues, de souffrances soignées, de qualité de vie, bref : d'objectifs atteints.

Le fait de pouvoir évaluer si l'on fait bien ce que l'on dit et que l'on dit bien ce que l'on fait, renvoie les professionnels à leurs responsabilités éthiques et déontologiques à travers la possibilité d'améliorer leurs prestations, leurs ressources et la gestion de l'ensemble.

D'autre part il met les bénéficiaires au centre de ces différents processus et les reconnaît dans une position de partenaires. Mesurer la satisfaction des clients et des professionnels est un signe de maturité qui traduit la capacité de remise en question de l'association, comme celle de ses collaborateurs.

Nous pouvons dire que l'implantation d'un SMQ avec tout le travail de clarification qu'il a impliqué nous place désormais dans le cadre d'une éthique pragmatique et d'un pragmatisme éthique. Dans le premier cas il s'agit de pouvoir traduire concrètement au niveau organisationnel, professionnel et personnel les valeurs auxquelles nous nous référons, dans le second de veiller à ce que les valeurs défendues restent en phase avec les problèmes auxquels nous avons mission de répondre.

Cependant sa mise en place et son entretien implique un devoir de vigilance. Il est un « médicament » adapté aux maux qui guettent n'importe quelle organisation ou entreprise (le pouvoir, la toute puissance, atteindre le maximum avec le minimum, etc.). Par conséquent il doit rester à sa juste place et ne céder ni à la mode du « tout qualité » d'une idéologie managériale en vogue ni à l'élaboration dogmatique de certain de ses chantres.

Exercice au combien délicat mais extrêmement intéressant et formateur.

Plus simplement on peut reconnaître en lui un instrument d'organisation socioprofessionnelle capable de favoriser un véritable **empowerment** personnel, professionnel, organisationnel et finalement « associatif ».

Cet instrument, avec les conséquences que nous lui reconnaissons, nous permet de mettre en place un paradigme synergique et proactif entre les professionnels à travers le partage de leurs ressources (connaissances, compétences, savoir être, savoir faire) et l'encouragement de leur collaboration.

Finalement cette perspective implique tout autant les professionnels d'Argos que ses clients car ce que vise l'association à l'aide de son SMQ et de sa philosophie, n'est autre que la satisfaction de celles et ceux qui se sont adressés à elles : avant tout les personnes toxicodépendantes, familles proches, mais aussi les bailleurs de fonds, les autres professionnels et finalement nos concitoyens.

Aux premières il s'agit de leur permettre de retrouver une estime de soi, une confiance en soi, une capacité d'initiative et un contrôle sur leur propre existence suffisante pour avoir une qualité de vie digne des citoyens de notre pays.

Aux autres de pouvoir assumer les engagements et les responsabilités qui sont les leurs en veillant qu'Argos réalise effectivement et au mieux la mission qu'elle défend avec leur soutien.

Tout système de management de la qualité possède cette force «empowermentale», cependant il incombe à celles et ceux qui le gère et le compose d'en prendre soin. Cette reconnaissance ne va pas de soi, elle doit être constamment rappelée et défendue.

Voilà le principal défi qu'Argos et l'ensemble de ses collaborateurs ont choisi de relever pour les années à venir et dans l'intérêt du plus grand nombre.

Hervé DURGNAT

Directeur

Gérald THEVOZ

Responsable Qualité

6. ANNEXES

Les annexes à ce document sont les suivantes :

1. Architecture du système qualité (IT 3.2.5 101)
2. Organigramme d'Argos (IT 3.2.3 101)
3. Statuts de l'association (IT 3.1.1 102)
4. Charte d'Argos (IT 3.1.1 103)
5. Politique qualité (IT 3.1.1 104)
6. Contacts réseaux et relations publiques (IT 3.1.3 101)
7. Tableau des séances officielles (IT 3.3.1 101)
8. Analyse des risques par processus (IT 3.4.1 103)