



ETAT
DE
VAUD

Département de la santé et de l'action
sociale
Hospices -CHUV
Direction Générale
Développement stratégique et qualité
Rue du Bugnon 21 - 1005 Lausanne

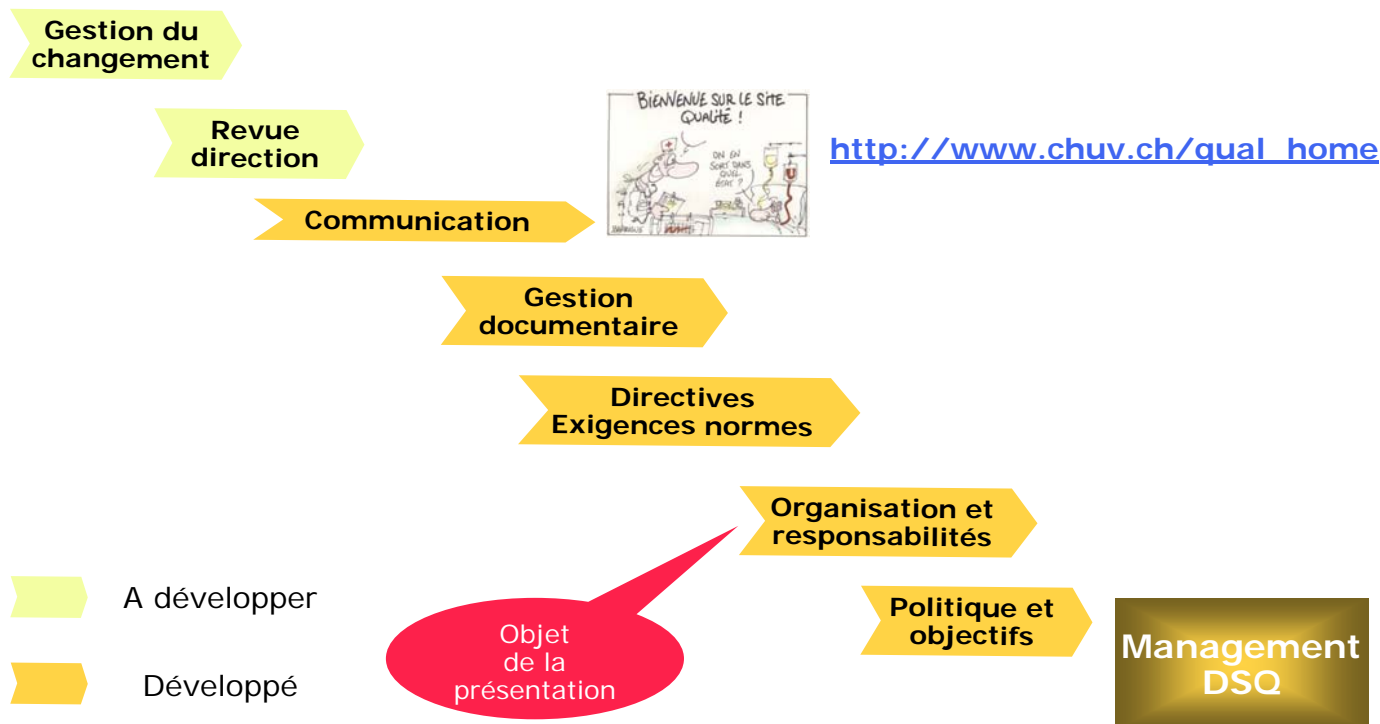


Démarche Qualité: Principes organisationnels



Lausanne, le 6 septembre 2005

Processus de management de la démarche Qualité



Rôles principaux de l'unité DSQ dans la mise en œuvre de la démarche Qualité Hospices-CHUV

La DSQ a notamment pour objectifs de:

- Définir, décliner et communiquer la politique Qualité institutionnelle notamment en matière de: projets d'amélioration, revues de direction, messages qualité, indicateurs, enquêtes de satisfaction.
- Contribuer à la sélection et à l'évaluation des responsables assurance qualité et des chefs de projets chargés de la mise en œuvre d'une démarche qualité
- Garantir le fonctionnement optimal des responsables assurance qualité et des chefs de projet
- Veiller à la cohérence des projets développés et à leur adéquation avec la politique Qualité institutionnelle
- Promouvoir et assurer la formation continue des responsables assurance qualité, des chefs de projet, des répondants qualité des services et ceux des départements
- Constituer un pool d'auditeurs internes et coordonner les activités d'audit



Ces objectifs se déclinent, en fonction des axes stratégiques de la démarche:



HOS-CHUV/DSQ/Démarche Qualité/DP-CM/v1.2/03.06.05
Page 3 de 12

Stratégie qualité 2004-2007

- **Axe transversal:** Définition et mise en œuvre de **référentiels transversaux** à l'institution, en fonction des priorités établies dans le cadre d'OPTIC
 - circuits d'information, informations aux patients et mise en conformité à la nouvelle loi sur la santé publique, réclamations et gestion des plaintes, processus alimentation (PROALIM), gestion des fonctions logistiques, concepts de prise en charge, gestion documentaire et archivage.
- **Axe départemental:** Sélection de **départements pilotes** prêts à mettre en œuvre un système de management de la qualité.
 - Département de médecine
 - Département de médecine et santé communautaire
 - Office de la logistique
 - *Sur la base de l'évaluation de ces démarches, extension progressive aux autres départements*
- **Axe soutien aux projets:** Poursuite du soutien à des projets émanant des services, afin de contribuer au développement des référentiels transversaux et aux démarches départementales.



HOS-CHUV/DSQ/Démarche Qualité/DP-CM/v1.2/03.06.05
Page 4 de 12

Axe transversal

- **La responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre des processus transversaux relève de la DSQ:**
 - Le ou les chefs de projet sont rattachés **hiérarchiquement** à la DSQ.
 - *Exemple: Processus archivage et maîtrise des documents (G. Jeanmonod)*
- **Lorsque les projets émanent d'un Office (Finances, RH, Informatique, Constructions) ou d'une direction (DG, DIM, DSO), la DSQ:**
 - Est consultée notamment lors de la sélection du chef de projet et dans l'élaboration du projet (soutien méthodologique)
 - Valide le projet dans le cadre du Bureau Qualité
 - Offre un soutien financier en fonction des critères fixés par le Bureau Qualité
 - Offre un soutien méthodologique (avant-projet, projet, mise en œuvre et pérennisation)
 - Les chefs de projet entretiennent une relation **fonctionnelle** avec la DSQ.
 - Ils dépendent **hiérarchiquement** de l'entité qui est promotrice du projet.
 - *Exemple: Processus RH (C. Sennwald)*

Par « **lien fonctionnel** » est entendu les aspects liés au « métier » et notamment au respect et application des directives et règles de fonctionnement émises par la DSQ. Les éventuelles actions correctives dues à un non respect sont entreprises par la hiérarchie concernée, sur recommandation de la DSQ.



Axe départemental: Phase pilote

- **La DSQ contribue à la mise en œuvre des démarches départementales pilote de l'institution par:**
 - Un soutien méthodologique à la constitution du dossier soumis, pour validation au Comité directeur de la démarche Qualité des Hospices-CHUV.
 - La sélection, en étroite collaboration avec le département concerné, du chef de projet qui assumera la fonction de « **Responsable assurance qualité de département** » (**RAQd**).
 - Le RAQd est formellement engagé par la DSQ. Il est mis à disposition du département. A cet égard, il peut être amené à remplir d'autres tâches de type transversales pour la DSQ.
 - Dans la phase pilote (et donc jusqu'à la certification), le RAQd répond à une **double hiérarchie**: auprès de la **DSQ** et de la **direction du département**. L'engagement et les évaluations sont notamment effectuées conjointement.
 - Les projets qualité qui sont mis en œuvre dans le cadre du département (certifications de service) s'effectuent sous la responsabilité et la supervision du RAQd. Ce dernier a un lien hiérarchique avec les chefs de projet.
- **La DSQ participe aux revues de direction et aux audits effectués dans le cadre de la démarche départementale (au niveau du département et des services). Les rapports des audits et des revues de direction lui sont envoyés.**



Axe départemental: Gestion du système qualité

- *Dès le moment où le département, respectivement le service, est certifié, décharge est formellement donnée à la structure de pilotage et au chef de projet concerné par le Comité directeur de la démarche qualité Hospices-CHUV, respectivement le Bureau Qualité.*
- Le département, respectivement le service, est géré selon les principes et outils du système de management par la qualité mis en place, sous la responsabilité du chef du département, versus du chef de service pour le service.
- Pour assurer le fonctionnement courant et l'évolution du système :
 - Un « **Répondant qualité** » (**RQd**) est formellement désigné par le département (*autorité d'engagement*), respectivement le service (**RQs**)
 - Le RQd, respectivement RQs, est rattaché **hiérarchiquement** au Dpt / service.
 - Le RQd/RQs entretient des liens **fonctionnels** (« métier ») avec la DSQ.
- La DSQ participe aux revues de direction et aux audits effectués dans le cadre de la démarche départementale (au niveau du département et des services). Les rapports des audits et des revues de direction lui sont envoyés.



Axe soutien aux projets

- *La DSQ stimule, promeut et soutient les initiatives émanant des unités/ services qui souhaitent développer des démarches qualité.*
- La DSQ contribue à leur développement par:
 - l'assistance méthodologique à la constitution du dossier soumis, pour validation au Bureau Qualité des Hospices-CHUV (BQH);
 - la participation à la sélection du **chef de projet**;
 - un soutien financier en fonction des critères déterminés par le BQH;
 - un soutien méthodologique (avant-projet, projet, mise en œuvre et pérennisation)
- Les chefs de projet entretiennent une **relation fonctionnelle** (métier) avec la DSQ. Ils dépendent **hiérarchiquement** de l'entité qui est promotrice du projet.
- La DSQ participe aux revues de direction et aux audits effectués dans le cadre de la certification du service et de la pérennisation du système. Les rapports des audits et des revues de direction lui sont envoyés.
- Une fois le projet terminé et approuvé par le BQH (« décharge »), il est intégré, dans la mesure du possible, à la démarche qualité du service, respectivement du département.



Axe transversal - Synthèse

	Fonction	DSQ : responsabilité - rôle	Entité promotrice du projet : responsabilité – rôle
Processus géré par la DSQ	Chef de projet <i>Cahier charges type</i>	Lien hiérarchique. Désignation du chef de projet. Elaboration et mise en œuvre du processus. Directives, recommandations, coordination d'actions.	
Projet émanant d'un Office ou de la Direction Hospices-CHUV	Chef de projet <i>Cahier charges spécifique</i>	Lien fonctionnel. Autorité de validation du projet. Participation à la sélection du chef de projet. Soutien méthodologique, soutien financier. COFIL: représentant DSQ	Lien hiérarchique. Elaboration et mise en œuvre. Directives, recommandations.



Axe départemental - Synthèse

	Fonction	DSQ : responsabilité - rôle	Département promoteur du projet : responsabilité – rôle
Phase pilote	Responsable assurance qualité département: RAQd <i>Cahier charges type</i>	Lien hiérarchique pour l'ensemble de son activité. Mise à disposition du RAQd, pour une partie de son temps, à l'élaboration et à la mise en œuvre du système de management par la qualité départemental. Soutien financier. COFIL: représentant DSQ	Lien hiérarchique pour l'activité du RAQd dans le département: <i>un membre de la direction départementale</i> Collaboration étroite pour l'élaboration et la mise en œuvre du système.
Phase de pérennisation	Répondant qualité département : RQd <i>Cahier charges type</i>	Lien fonctionnel: <i>DSQ</i> . Membre de la revue de direction. Directives, recommandations, formation, coordination des actions. Revue direction: représentant DSQ	Lien hiérarchique: <i>un membre de la direction départementale</i> . Gestion du système. Application des directives et prise en compte des recommandations. Transmission de toutes les informations concernant la gestion du système.



Axe départemental, démarches des services - Synthèse

	Fonction	DSQ : responsabilité - rôle	Département promoteur du projet : responsabilité – rôle
Phase pilote	Responsable assurance qualité : RAQs, Chef de projet <i>Cahier charges type</i>	Lien hiérarchique: <i>par l'intermédiaire du RAQd.</i> Autorité de validation du projet. Soutien méthodologique et soutien financier. COFIL: <i>RAQd</i>	Lien hiérarchique: <i>un membre de la direction du service</i> Collaboration étroite pour l'élaboration et la mise en œuvre du système.
Phase de pérennisation	Répondant qualité service (RQs) <i>Cahier charges type</i>	Lien fonctionnel: <i>RQd</i> Directives, recommandations, formation, coordination d'actions. <i>Revue direction:RQd</i>	Lien hiérarchique: <i>un membre de la direction du service</i> Gestion du système. Application des directives et prise en compte des recommandations. Transmission de toutes les informations concernant la gestion du système.



Axe soutien aux projets- Synthèse

	Fonction	DSQ : responsabilité - rôle	Entité promotrice du projet : responsabilité – rôle
Projet émanant d'un service, d'une unité ...	Chef de projet <i>Cahier charges spécifique</i>	Lien fonctionnel. Autorité de validation du projet. Participation à la sélection du chef de projet. Soutien méthodologique, soutien financier. COFIL: <i>Représentant DSQ</i>	Lien hiérarchique. Elaboration et mise en œuvre. Transmission de toutes les informations concernant les étapes de réalisation du projet et son impact pour l'institution.

