



Co-funded by  
the European Union

# LA QUALITÉ COMPTE

Examen des modèles de qualité,  
des besoins et des tendances en  
matière de formation  
professionnelle et de services  
sociaux destinés aux personnes  
handicapées

Livret

---



Le projet QUASAR est cofinancé par l'Union européenne. Les opinions et les points de vue exprimés dans cette publication sont ceux des auteurs (ISEM, EPR, AJA, Rehab Group) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence nationale SEPIE. Ni l'Union européenne ni l'Agence nationale SEPIE ne peuvent en être tenues pour responsables.

# Table des matières

<b>1. Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Gestion de la qualité dans les services aux personnes handicapées.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Aperçu des principales tendances et initiatives de l'UE en matière de qualité.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Compendium des modèles de qualité spécifiques utilisés dans l'EFP et les services sociaux soutenant les personnes handicapées.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Identification des besoins et des domaines d'amélioration.....</b>	<b>24</b>
<b>6. Recommandations .....</b>	<b>31</b>

# 1. Introduction

L'objectif principal du projet QUASAR est d'améliorer les connaissances en matière d'assurance qualité durable dans les organismes de formation professionnelle pour les personnes handicapées (PWD) en renforçant, améliorant et augmentant la sensibilisation à la qualité, la culture de la qualité et le comportement en matière de qualité du personnel de ces organismes de formation professionnelle.

Cette brochure QUASAR a été élaborée en collaboration avec les partenaires du projet et des experts externes. Il s'agit d'une ressource numérique qui, d'une part, sert à sensibiliser et à offrir des connaissances de base concernant l'état de l'art de la gestion de la qualité dans les services aux personnes handicapées, avec une mention spéciale des dernières approches et tendances, et des recommandations actuelles de l'UE et de l'ONU. D'autre part, il offre des outils pour mettre en œuvre des processus d'assurance qualité, permettant aux professionnels d'évaluer les objectifs, les procédures, les processus et les politiques actuellement mis en œuvre dans l'organisation et, si nécessaire, de les mettre à jour pour améliorer le service fourni.

Les services d'appui à la qualité<sup>1</sup> sont liés à un secteur connu pour être le plus grand employeur de l'Union européenne. De nombreux pays de l'UE sont passés d'une économie industrielle ou agricole à une économie de services, et des millions de personnes travaillent dans ce secteur. Des pays comme Malte ou les Pays-Bas déclarent plus de 80 % d'emplois uniquement dans les services. Pour 2021, Eurostat a noté que 73 % de l'emploi total et 73 % de la valeur ajoutée totale se situaient dans les services<sup>2</sup>. De même, l'Europe est devenue un continent d'utilisateurs de services. Parmi les 450 millions de résidents de l'UE, nombreux sont ceux qui utilisent quotidiennement des services. Naturellement, la qualité des services est importante et constitue un problème lorsque les services ne tiennent pas leurs promesses, lorsque les trains partent avec du retard ou que les marchandises arrivent à la mauvaise adresse. Chaque jour, des millions de services sont demandés et nous examinons la qualité pour déterminer si le service nous convient.

Les services d'aide aux groupes vulnérables sont influencés par les normes et les tendances du marché des services, qui est beaucoup plus vaste. Nous entendons souvent le personnel soignant parler de ses "clients", même si la relation est différente de celle d'une banque, où le caissier est le premier point de contact avec le client qui paie. Dans les services d'aide aux personnes vulnérables, la relation peut être plus complexe. Il peut s'agir d'un triangle entre l'utilisateur du service, le prestataire du service et le financeur/régulateur du service. Il s'agit d'une relation dans laquelle l'utilisateur du service est une personne qui a besoin d'aide et dont les droits doivent être garantis par l'État. Les services de santé, d'aide sociale, de soins et d'éducation font partie des services d'intérêt (économique) général, qui comprennent également l'électricité, l'eau, les transports, les télécommunications ou la gestion des déchets.

---

<sup>1</sup> Les services d'appui à la qualité peuvent se référer à des programmes, des initiatives ou des systèmes d'appui entiers très différents, conçus pour répondre aux besoins des personnes, des familles ou des communautés. Les services de qualité dans les secteurs de la santé, des affaires sociales et de l'éducation visent à améliorer le bien-être, le fonctionnement social et la qualité de vie des personnes, en les aidant à mener une vie dans la dignité et la santé, et en tant que membre estimé de la société.

<sup>2</sup> [Eurostat 2021: Three jobs out of four in services](#)

Les prestataires de services peuvent être publics ou privés, commerciaux ou non commerciaux, tandis que les utilisateurs sont en fait des citoyens, et les services sont nécessaires au fonctionnement de la communauté.

Une part considérable des services destinés à la collectivité est offerte aux personnes ayant besoin d'aide, de soutien ou de soins, par exemple les personnes handicapées. Le projet QUASAR examine de plus près les tendances des services destinés aux personnes handicapées, notamment dans les domaines de l'aide sociale, de la réadaptation professionnelle, de l'enseignement et de la formation professionnels, ainsi que de l'éducation formelle. Le projet explore le thème de la qualité dans différents sous-secteurs, étudie comment la qualité est assurée et comment les systèmes de qualité sont améliorés. Il s'agit également d'étudier les moyens d'assurer la qualité et d'améliorer les systèmes de qualité : Qui sont les moteurs de la qualité ? Les travailleurs des services ont-ils leur mot à dire ? Les utilisateurs des services sont-ils entendus ? Les décisions relatives à la prestation de services sont-elles fondées sur leurs droits ?

## 2. Gestion de la qualité dans les services aux personnes handicapées

L'assurance de la qualité dans les services d'aide fait référence à une approche systématique visant à garantir que les services répondent à des normes d'excellence, d'efficacité et de pratiques éthiques. L'assurance qualité implique des processus, des procédures ou des stratégies conçus pour contrôler, évaluer et améliorer la qualité des services fournis aux individus, aux familles ou à des communautés entières.

Les cadres d'assurance de la qualité encouragent l'établissement de normes, de lignes directrices ou de meilleures pratiques qui décrivent le niveau de qualité souhaité pour les services. Ils recommandent d'évaluer et de contrôler régulièrement les services par rapport à ces normes, en collectant des données et en procédant à des évaluations. Ils analysent les indicateurs de performance afin de mesurer l'efficacité et d'identifier les domaines dans lesquels les services peuvent être améliorés.

Cela peut se traduire par une formation plus poussée du personnel, une révision des processus et des protocoles, ou simplement le fait de poser davantage de questions. En effet, la formation et le développement professionnel des travailleurs sont essentiels pour fournir des services de haute qualité. Des processus et/ou des protocoles bien établis permettent de garantir une qualité élevée à chaque utilisateur dans les différents domaines de services. La recherche constante et active d'un retour d'information de la part des usagers est cruciale pour comprendre leurs attentes, leurs préférences et leur "expérience d'utilisateur".

Les systèmes d'assurance qualité s'étendent à l'administration et au fonctionnement de l'organisation, suggérant des registres et une documentation précis, ainsi que le respect des règles et des règlements. Il s'agit notamment d'adhérer à des lignes directrices éthiques et de garantir la confidentialité et le respect de la vie privée. Ils exigent un engagement fort de la part des dirigeants et la participation de l'ensemble du personnel de l'organisation. Elles

invitent à revoir et à adapter en permanence les pratiques, à tenir compte des tendances émergentes et des nouvelles recherches, ainsi que de l'évolution des besoins de la communauté, afin de garantir la pertinence et l'efficacité des services.

Mais commençons par le commencement... Qu'est-ce que la qualité ? Tout au long du projet, nous avons réalisé une étude et une cartographie des connaissances existantes sur la qualité dans ce domaine (EFQM, ISO 9004, New Directions et EQUASS), ainsi qu'une recherche avec des groupes de discussion et des questionnaires auprès des parties prenantes (utilisateurs de services, leurs familles et le personnel/les défenseurs).

Selon la norme ISO 9000:2015, la qualité est la mesure dans laquelle un ensemble de caractéristiques inhérentes à un objet répond à des exigences. Le concept de qualité peut s'appliquer à divers contextes dans notre domaine, y compris les produits, les services, les processus et les expériences. Voici quelques aspects clés de la qualité dans différents domaines, trouvés dans les principaux systèmes de qualité étudiés dans la recherche documentaire de QUASAR, ainsi que dans les vingt-six critères que les partenaires ont développés dans le projet, les initiatives de l'ONU et de l'UE et d'autres définitions :

<b>Produits</b>
Performance : La capacité d'un produit ou d'un service à remplir sa fonction et à fournir des résultats fiables.
Durabilité : La longévité et la résistance à l'usure dans le temps.
Fiabilité : La constance des performances dans des conditions différentes.

<b>Services</b> - Les services de qualité présentent généralement les caractéristiques suivantes :
Les services sont disponibles, accessibles et abordables, quels que soient l'origine, le lieu, les moyens ou le statut des utilisateurs.
Les services sont fournis sans discrimination, visent à répondre aux besoins et à garantir les droits de populations diverses, en promouvant l'inclusion et l'égalité.
Les services se concentrent sur l'autonomisation des individus et des communautés en leur apportant un soutien, une orientation et une éducation qui les aident à développer leurs compétences et leur résilience.
Les services sont conçus en tenant compte des pratiques fondées sur des données probantes et il est prouvé qu'ils produisent des résultats positifs pour les personnes qu'ils servent.
Les services sont adaptables et répondent à l'évolution des besoins de la communauté, ce qui garantit la pertinence et l'efficacité des interventions.
Les services favorisent la collaboration entre les différentes parties prenantes, y compris les agences de l'État, les organisations non gouvernementales, les groupes communautaires et les entreprises privées.
Les services disposent de mécanismes permettant d'évaluer l'impact, l'efficacité et la satisfaction des utilisateurs, ce qui garantit la responsabilité et l'amélioration continue.

## Expérience des droits et qualité de vie

Expérience de l'utilisateur : L'impression générale et la satisfaction qu'un utilisateur retire de son interaction avec un produit, un service ou une marque.

Convivialité : La facilité avec laquelle les utilisateurs peuvent utiliser et naviguer dans un système ou une interface.

Impact émotionnel : La réponse émotionnelle positive ou négative générée par une expérience.

Approche centrée sur la personne :

- Adapter les services aux besoins, aux préférences et aux objectifs des personnes handicapées.
- Favoriser une culture du respect, de la dignité et de la responsabilisation, en reconnaissant les expériences et les défis uniques de chaque personne.

Sécurité et confidentialité des données :

- Mettre en œuvre de solides mesures de sécurité des données afin de protéger les informations sensibles des utilisateurs bénéficiant de services.
- Former le personnel à l'importance de la confidentialité et du traitement éthique des informations relatives aux utilisateurs.

Autonomisation et indépendance : Aider les personnes/utilisateurs handicapés à acquérir des compétences, de la confiance et de l'indépendance. Leur permettre de faire des choix et de contrôler leur vie.

Inclusion sociale : Promouvoir les possibilités d'interaction et d'inclusion sociales. Créer des environnements qui favorisent le sentiment d'appartenance et réduisent l'isolement social.

## Gestion <sup>3</sup>

Le leadership : La capacité des dirigeants à guider et inspirer les équipes pour qu'elles atteignent leurs objectifs.

Planification stratégique : L'élaboration et l'exécution de stratégies efficaces pour atteindre des objectifs à long terme.

Adaptabilité : La capacité d'ajuster et d'innover en réponse à des circonstances changeantes.

Coût :

- Rapport qualité-prix : Équilibrer la qualité et le coût pour fournir un produit ou un service qui représente une bonne valeur.
- Valeur pour les personnes.

Processus :

- Efficacité : Atteindre les objectifs avec un minimum de ressources et de gaspillage.
- Cohérence : Veiller à ce que les processus soient exécutés de manière uniforme afin de produire des résultats cohérents.
- Efficacité : La capacité d'un processus à atteindre les résultats escomptés.

<sup>3</sup> [Investopedia Business Essentials – Quality management Definition \(2022\)](#)

Communication et information : Fournir des informations dans des formats et des méthodes de communication accessibles. Veiller à ce que les personnes handicapées aient accès aux informations dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur les services qu'elles reçoivent.

## Assurance

Évaluation complète :

- Réaliser des évaluations approfondies pour identifier les besoins spécifiques et les points forts des utilisateurs.
- Mettre régulièrement à jour les évaluations pour s'adapter à l'évolution des circonstances et garantir que les services restent pertinents.

Personnel qualifié :

- Veiller à ce que les membres du personnel soient bien formés, qualifiés et disposent de l'expertise nécessaire pour travailler avec des personnes handicapées dans les services sociaux et l'éducation.
- Offrir des possibilités de développement professionnel continu pour tenir le personnel au courant des meilleures pratiques et des nouvelles tendances.

Normes et spécifications :

- Conformité : Le degré de conformité d'un produit ou d'un service avec les normes et les spécifications établies.
- Conformité réglementaire : Respect des lois, des règlements et des normes industrielles.

Conformité juridique : Veiller à ce que les services/produits soient conformes à la législation et aux normes relatives aux droits des personnes handicapées, telles que la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées. Il peut s'agir de normes d'accessibilité, de lois antidiscriminatoires et d'autres réglementations.

Communication transparente :

- Maintenir une communication ouverte et transparente avec les utilisateurs recevant des services et leurs familles/collègues.
- Fournir des informations claires sur les services disponibles, les droits et les responsabilités.

Accessibilité : Veiller à ce que les services soient physiquement, technologiquement et socialement accessibles. Cela inclut l'accessibilité des infrastructures, des sites web, des informations et des méthodes de communication.

Conception inclusive : Concevoir les services en tenant compte de la diversité des handicaps. Envisagez une approche de conception universelle pour rendre les services utilisables par le plus grand nombre d'individus.

Défense et soutien : Défendre les droits des personnes handicapées et les aider à s'orienter dans les systèmes et les services. Leur donner les moyens de se défendre elles-mêmes si nécessaire.

## Culture<sup>4</sup>

Formation et sensibilisation du personnel : Fournir une formation au personnel afin d'accroître sa prise de conscience, ses connaissances et sa compréhension des différents aspects de la qualité. Il faut également sensibiliser le personnel aux difficultés rencontrées par les personnes handicapées et promouvoir des attitudes positives, dans le respect de leurs droits et de leurs projets de vie.

Collaboration et partenariat : Favoriser la collaboration entre les différentes parties prenantes, y compris les personnes handicapées, leurs familles, les prestataires de services, leur personnel et les organisations communautaires. Travailler ensemble pour éliminer les obstacles et améliorer la qualité des services est le meilleur moyen d'assurer une meilleure qualité.

Amélioration continue : Évaluer régulièrement l'efficacité des services. Utiliser le retour d'information des personnes handicapées et des autres parties prenantes pour procéder à des améliorations et à des ajustements continus.

Flexibilité : Reconnaître et prendre en compte les divers besoins et préférences des personnes handicapées. Faire preuve de souplesse dans la prestation des services pour s'adapter aux besoins individuels.

Comme nous pouvons le constater, la qualité des services, en particulier des services d'EFPP pour les personnes handicapées, comprend une multitude de facteurs qui affectent leur fourniture et la perception qu'en ont les principales parties prenantes, ainsi que la manière de la favoriser afin d'améliorer la qualité de vie de nos collectifs.

En intégrant ces principes clés dans la conception et la prestation des services, les organisations peuvent contribuer à créer un environnement plus inclusif et plus favorable aux personnes handicapées, ce qui, en fin de compte, améliore la qualité de vie globale de cette communauté.

L'obtention et le maintien de la qualité impliquent souvent une amélioration continue, des mesures et un retour d'information. Les systèmes de gestion de la qualité, tels que les normes ISO ou EQUASS, sont couramment utilisés dans notre contexte pour établir et maintenir des normes de qualité élevées. En outre, le retour d'information des utilisateurs et les enquêtes de satisfaction jouent un rôle crucial dans la compréhension et l'amélioration de la qualité des produits et des services.

Par conséquent, il est essentiel de garantir la qualité des services, des produits et de l'EFPP pour les personnes handicapées afin de promouvoir leur bien-être, leur inclusion et leur participation à la société sur un pied d'égalité.

<sup>4</sup> [Greenlight Guru: What is a Quality Culture? \(and 7 Tips for Creating One\) \(2022\)](#)



## 3. Aperçu des principales tendances et initiatives de l'UE en matière de qualité

### Des services d'aide aux personnes handicapées pour garantir l'égalité d'accès à l'éducation

Une étude italienne sur la situation des étudiants universitaires handicapés et souffrant de troubles spécifiques de l'apprentissage a révélé que les étudiants ont tendance à choisir une université principalement pour le programme d'études. Sur le campus, les plaintes portent moins sur les choix académiques que sur les services d'aide, notamment l'aide administrative, l'accès au matériel, la disponibilité du personnel qualifié, les transports locaux et l'accès aux bâtiments. Parallèlement, le personnel universitaire est préoccupé par le manque de connaissances sur le handicap et les obligations découlant de la législation, par la manière de se comporter avec les étudiants handicapés, en particulier avec les problèmes de santé mentale, et par l'utilisation d'appareils et de technologies d'assistance. Si l'on rapproche ces deux points de vue, on voit clairement comment la qualité des services peut être améliorée. L'étude propose une série d'actions s'inspirant d'un plan d'entreprise, définissant les besoins, les objectifs, les ressources et les responsabilités, le suivi et l'évaluation, la conclusion, le partage des résultats - et l'amorce d'une amélioration.

Un groupe d'experts d'un observatoire national sur les conditions des personnes handicapées recommande à l'enseignement scolaire d'améliorer les compétences, la didactique et la formation en cours d'emploi du personnel afin de faire progresser la qualité de l'inclusion scolaire et de l'éducation des élèves handicapés. De rendre les installations et les bâtiments scolaires accessibles et adaptables à l'accueil des jeunes handicapés. Il convient d'accorder davantage d'attention aux élèves menacés d'exclusion et de décrochage scolaire en poursuivant l'apprentissage à l'école, à la maison ou à l'hôpital, en impliquant la famille et en tirant le meilleur parti des ressources disponibles pour élaborer un plan personnel d'apprentissage tout au long de la vie pour le jeune handicapé. En outre, les experts recommandent d'établir des indicateurs pour mesurer les niveaux d'inclusion, les résultats des programmes scolaires, la formation du personnel scolaire et l'implication des élèves et de leurs familles dans ces plans d'apprentissage. L'objectif devrait être de mesurer les améliorations dans le but de donner aux élèves un meilleur accès à l'enseignement scolaire, et donc un accès égal à l'éducation et à la formation ultérieures. Le handicap ne doit pas empêcher les jeunes d'acquérir des compétences et des qualifications pour la vie.

### Un secteur en transition

Un groupe de travail européen composé d'experts des services sociaux publics souligne le lien étroit entre l'assurance qualité et le développement général des services sociaux. Les services sociaux en tant que tels sont en train de changer, la planification des services devenant plus individuelle et centrée sur la personne. La prise de décision n'est plus laissée à une seule partie prenante, mais rassemble l'utilisateur du service, le fournisseur du service et le financeur/régulateur du service. L'introduction des budgets personnels modifie la manière

dont les services sont organisés et fournis. Différents types de services s'éloignent des soins institutionnels pour se rapprocher des services de proximité, ce qui nécessite également un changement dans la réglementation et le contrôle des services et des prestataires de services. À cet égard, les experts observent également un changement de mentalité, les parties prenantes passant d'un simple contrôle à une évaluation et une amélioration continues des services.

Le groupe de travail plaide en faveur d'une révision du cadre européen de qualité existant pour les services sociaux<sup>5</sup> et demande un cadre européen pour l'assurance qualité dans les services sociaux. Ce cadre devrait refléter la compréhension actuelle des services sociaux et de l'assurance qualité dans le secteur. Un ensemble de principes clés doit ouvrir la voie, notamment les principes suivants : fondé sur les droits de l'homme, sûr, axé sur les résultats, centré sur la personne, respect, partenariat et confiance, choix, responsabilisation, facilité d'accès, basé sur la communauté, transparent, intégré et complet, responsabilité, bien doté en ressources/bien financé, soutien du personnel. Ces principes ne sont pas nouveaux mais tirés de normes nationales et européennes existantes, ce qui permet aux acteurs et aux législateurs de bénéficier d'une expérience de première main dans d'autres régions européennes. Avec ces principes clés, le groupe de travail donne un aperçu de ce qui est actuellement considéré comme de "bons" services sociaux. Il est probable que le secteur continuera d'évoluer et que les services s'amélioreront encore. Notamment parce que l'amélioration continue est une caractéristique intrinsèque de l'assurance qualité. Ces principes clés seront-ils encore valables dans 15 ans ? Un cadre sur l'assurance qualité peut-il être à l'épreuve du temps ?

## Inspection et auto-évaluation

Les autorités publiques tendent à jouer un rôle de précurseur dans l'organisation et le développement des services sociaux. Comme pour d'autres secteurs de l'industrie des services, les citoyens se tournent vers l'État pour qu'il établisse les règles et réglementations qui régissent la prestation de services. Différents outils sont disponibles, par exemple des dispositions légales qui obligent les prestataires et les professionnels de services à s'enregistrer auprès de l'autorité publique, des règles de passation de marchés qui stipulent une norme de qualité définie pour la prestation de services de soins, ou des règles de financement qui prévoient la compensation pour la prestation de services à condition que certains objectifs soient atteints.

Les autorités publiques mettent également en place des systèmes de suivi et de contrôle pour superviser les activités des prestataires de services. Une inspection régionale des soins assure que chacun des 11 000 services de soins de la région est visité, et que les services à haut risque sont inspectés plus souvent<sup>6</sup>. L'objectif de ces inspections est de déterminer si les services sont suffisamment bons pour répondre aux normes établies, définies dans cette région et partagées publiquement par le gouvernement<sup>7</sup>. Si l'agence d'inspection conclut qu'un service

---

<sup>5</sup> The Social Protection Committee: [A Voluntary European Quality Framework for Social Services](#), SPC/2010/10/8 final

<sup>6</sup> [The Care Inspectorate](#) (Scotland)

<sup>7</sup> [Scottish government: Health and Social Care Standards. My support, life.](#) (2017)

n'est pas conforme aux normes, le prestataire peut se voir recommander des améliorations, se voir imposer des exigences ou, en dernier recours, être fermé.

Cette autorité publique particulière propose des offres supplémentaires pour promouvoir la qualité des soins, notamment un soutien aux utilisateurs de services pour trouver des soins appropriés, un service de réclamation pour les personnes préoccupées par une prestation de soins ou un prestataire, un mécanisme de dénonciation pour les employés et les étudiants en soins préoccupés par des événements sur leur lieu de travail ou d'apprentissage, et un service spécial pour le soutien et la protection des enfants dans le cadre des soins. En outre, l'inspection des soins aide les prestataires de services à améliorer leurs soins en leur fournissant des conseils, des orientations et en partageant les bonnes pratiques.

Un exemple est une ligne directrice sur l'auto-évaluation pour l'amélioration, qui aide le personnel à mettre en place un processus d'auto-évaluation au sein de l'organisation. On estime que l'auto-évaluation joue un rôle central dans l'amélioration de la qualité des soins. Elle permet aux prestataires de services d'examiner ce qu'ils font et d'identifier les domaines à améliorer. Elle permet de prendre des décisions en connaissance de cause et, en fin de compte, d'améliorer la qualité de vie des usagers. Le guide explique la nature et l'objectif de l'auto-évaluation, comment l'utiliser, comment se demander "Où en sommes-nous ?", "Comment le savons-nous ?" et "Qu'allons-nous faire ensuite ?", comment réaliser l'auto-évaluation, et un chapitre entier sur la manière d'impliquer les personnes bénéficiant de soins et leurs aidants.

## Élaboration d'un nouveau cadre de mesure de la qualité de vie

Les organisations du secteur du handicap souhaitent explorer et utiliser des méthodes permettant de déterminer comment les services peuvent améliorer la qualité de vie de leurs utilisateurs. Le concept de qualité de vie n'est pas l'apanage du secteur du handicap. Par exemple, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la qualité de vie comme "la perception qu'a un individu de sa position dans la vie dans le contexte de la culture et des systèmes de valeurs dans lesquels il vit et par rapport à ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses préoccupations"<sup>8</sup>. Eurostat recueille des données sur la qualité de vie auprès de tous les États membres de l'UE selon neuf dimensions : expérience globale de la vie, conditions de vie matérielles, productivité ou activité principale, éducation, santé, loisirs et interactions sociales, sécurité économique et physique, gouvernance et droits fondamentaux, environnement naturel et cadre de vie. Chaque dimension contient plusieurs indicateurs qui reflètent des facteurs objectifs ainsi que des évaluations subjectives. Ils ont en commun de faire fréquemment référence à la santé et au bien-être des personnes.<sup>9</sup>

Les organisations prestataires de services travaillant avec des personnes handicapées aiment associer la qualité de vie à l'impact de leurs services sur la situation de vie et le bien-être des personnes qu'elles servent. Un groupe d'experts européens a récemment présenté les

---

<sup>8</sup> [WHOQOL: Measuring Quality of Life](#)

<sup>9</sup> [Eurostat: Quality of Life](#)

résultats de l'examen de différents cadres et outils conçus pour mesurer la qualité de vie<sup>10</sup>, et a conclu à un large catalogue d'indicateurs. Ceux-ci comprennent les résultats des services au niveau de l'individu, les résultats du personnel et de la famille, les pratiques de soutien, ainsi que les processus et les structures. Les résultats au niveau individuel sont regroupés en fonction des domaines de la qualité de vie, par exemple l'autodétermination/l'autonomie ou le bien-être matériel, et leurs indicateurs sont regroupés en deux catégories : les indicateurs autodéclarés ("ce que nous aimerions que les personnes [nb : les utilisateurs des services] qui bénéficient des services disent") et les indicateurs objectifs ("ce que nous [nb : le prestataire de services] verrions et entendrions").

D'autres listes font référence aux résultats pour le personnel et pour les familles. Le deuxième bloc d'indicateurs porte sur les pratiques de soutien ("ce que nous verrions ou ce que les gens nous diraient sur le soutien qu'ils reçoivent et sur leur personnel"). Ici, les indicateurs sont regroupés sous (1) les attitudes et l'éthique (2) les méthodes de travail et les compétences techniques (3) l'environnement et la planification. Un troisième bloc rassemble les indicateurs relatifs aux processus et aux structures ("Veiller à ce que le personnel ait les compétences et la motivation nécessaires pour mettre en œuvre ces pratiques et garantir la qualité de vie des personnes aidées"), répartis entre le niveau des services/équipes et le niveau de l'organisation.

Le travail du groupe d'experts montre que la qualité de vie en tant que concept peut être extrêmement intéressante et instructive, mais qu'elle peut aussi être tentée d'aller très loin et d'essayer de faire référence à "tout". Les indicateurs couvrent une grande variété de domaines, ce qui signifie que les utilisateurs de services, les membres de la famille et les prestataires de services peuvent présenter beaucoup de détails en réponse aux questions posées lors des entretiens et des enquêtes. Ce qui peut s'avérer difficile dans ce processus, c'est de trouver ce qui a amélioré la qualité de vie d'un utilisateur de services ou qui l'a fait. S'agit-il vraiment du service fourni ? D'autres facteurs extérieurs aux services sociaux peuvent-ils y contribuer ?

## Certification ou cahier des charges

Parmi les études examinées dans le cadre du projet QUASAR, plusieurs décrivent en détail une pluralité d'approches visant à garantir la qualité des services. Un certificat de qualité n'est qu'une des nombreuses options parmi lesquelles les prestataires et les régulateurs de services peuvent choisir. La norme ISO 9001 semble être un choix relativement fréquent, car les organisations peuvent également être familiarisées avec la certification ISO pour la santé et la sécurité, la sécurité informatique ou la gestion de l'environnement. L'EFQM, la Fondation européenne pour le management de la qualité, décrit sa mission comme étant de soutenir les organisations "dans la gestion du changement et l'amélioration des performances". EQUASS (European Quality in Social Services) est un cadre qui définit des normes et des lignes directrices pour certifier la qualité des services sociaux. Il vise à aider les organisations à fournir des services sociaux de qualité et inclusifs et à promouvoir l'amélioration continue au sein du secteur. Ces trois normes sont utilisées par un grand nombre d'organisations du secteur, mais elles ne sont pas connues de beaucoup d'autres.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que les prestataires de services sont soumis à une pression constante pour se conformer aux réglementations sur la qualité des services imposées par le

---

<sup>10</sup> [EASPD: Innovative Frameworks for measuring the Quality of services for Persons with Disabilities](#) (2022)

gouvernement ou l'autorité régionale. Si l'organisation est obligée de satisfaire à des exigences déterminées et si le non-respect de ces exigences peut entraîner la perte de la licence ou la fermeture de l'organisation, il est compréhensible que les certificats indépendants et volontaires fassent rarement l'objet d'une attention particulière.

Les autorités nationales peuvent vouloir mesurer la qualité différemment des organismes de certification internationaux, voire de la région voisine. Selon la région et le secteur, les indicateurs de qualité des services peuvent varier considérablement. Il est important de comprendre les attentes au niveau local, régional et national, et de fournir des systèmes qui peuvent être liés ou intégrés. La certification portugaise "Réponses sociales" est basée sur ISO 9001 et EFQM, le système allemand PQ-Sys de Der Paritätische Gesamtverband peut être utilisé avec ou sans ISO 9001 et EFQM.

Dans certains endroits, les régulateurs de services développent des cadres de qualité sans association avec des certificats. Au lieu de cela, ils formulent des exigences de qualité très détaillées dans les cahiers des charges des appels d'offres publics. Dans ce cas, l'attention peut également être portée sur le fonctionnement du système de qualité interne que l'organisation doit mettre en place pour remporter le marché. Cela permet d'adapter les cadres de qualité à la portée et à la forme des services par contrat unique, par exemple une exigence légère en matière de suivi et d'évaluation pour un service à petite échelle ou à court terme.

## Réglementation, accréditation, certification - différents systèmes pour améliorer la qualité à grande échelle

Les prestataires de services européens confirment que leurs homologues du secteur ont tendance à ne pas obtenir de certificats de qualité à moins d'y être obligés. Dans certains pays, l'EFQM ou l'EQUASS ont acquis une plus grande notoriété après que les autorités nationales ont rendu les certificats obligatoires pour les licences ou les contrats des prestataires de services. Ils sont moins connus dans les pays qui n'incluent pas les organismes de certification européens dans la liste des certificats tiers reconnus. Certaines autorités nationales développent leurs propres systèmes de licence ou de certification, étroitement alignés sur les exigences sectorielles et les conditions locales. Des licences obligatoires peuvent également être introduites par des associations sectorielles qui ont tout intérêt à préserver les normes de qualité des services fournis par l'ensemble de leurs membres, dans le but de garantir la qualité de l'ensemble du secteur, à l'instar des corporations d'artisans ou de commerçants. Les systèmes d'assurance qualité d'autres parties du monde trouvent parfois leur place sur les marchés européens, principalement dans les pays ayant des liens politiques, culturels et linguistiques étroits, par exemple l'accréditation CARF dans le domaine de la santé et des services à la personne en Irlande.

Dans toute l'Europe, une multitude de systèmes sont utilisés pour l'autorisation, l'accréditation ou la certification de la fourniture de services d'assistance. La variété et la diversité des systèmes de qualité se poursuivent d'un secteur à l'autre. Les organisations qui exercent des activités dans plusieurs domaines, par exemple les services aux personnes handicapées, les soins aux personnes âgées et la garde d'enfants, peuvent devoir obtenir plusieurs certificats différents, ainsi que d'autres licences pour l'enseignement et la formation professionnels et la réadaptation professionnelle. Les licences et l'enregistrement peuvent sembler organiser l'utilisation des fonds publics, mais la question souvent plus urgente pour

les régulateurs est de protéger les utilisateurs des services contre le manque de soins, la négligence, les abus ou la maltraitance. Une autre raison importante peut être la reconnaissance des résultats de l'apprentissage dans l'éducation et la formation ; les certifications pour les prestataires de formation doivent garantir que les diplômés ont une valeur et sont reconnus pour la poursuite de l'éducation, la formation et l'emploi.

En plus de l'agrément ou de l'accréditation obligatoire, les prestataires de services se lancent dans la certification de la qualité sur une base volontaire. Le bruit court que les processus de certification peuvent faire plus que reconnaître la qualité, ils peuvent contribuer à apporter des changements positifs, à améliorer les conditions de vie des clients, les conditions de travail du personnel, l'efficacité et les performances de l'organisation. Ces processus de certification sont choisis pour leur reconnaissance et leur réputation. Si elles sont convaincantes, certaines organisations sont prêtes à payer les frais et à faire le travail.

La réputation peut également aller dans l'autre sens ; on rapporte le cas d'une organisation qui a cessé de travailler avec un organisme de certification après des expériences d'audit négatives, qui a également comparé la valeur ajoutée à un autre système et qui a constaté que ce dernier était mieux connu et reconnu sur le marché national. Une autre organisation détenait une certification, considérait que la qualité de ses services était déjà suffisamment documentée et qu'il n'y avait aucun avantage à obtenir une certification supplémentaire, moins répandue.

Il ne faut pas confondre cette hésitation avec un manque d'ambition en matière de qualité des services. Elle est liée à des considérations de coût-bénéfice, peut-être aussi à des expériences antérieures en matière de licences et de certificats. Les études observent une tendance générale vers une plus grande réglementation des services d'appui, une plus grande demande de contrôle et de gestion de la qualité, allant de pair avec une augmentation de la charge administrative et une diminution du financement public. Les réglementations et le financement des secteurs peuvent également être réorganisés toutes les quelques années, les règles et les conditions pouvant changer à chaque fois, et la qualité étant censée s'améliorer continuellement d'une manière ou d'une autre.

## Améliorer les règles et réglementations pour améliorer la qualité des services

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a récemment entrepris une étude<sup>11</sup> en coopération avec le ministère des droits sociaux et de l'agenda 2030 d'un pays européen, chargé d'examiner la fourniture de services sociaux à l'échelle nationale, d'identifier les domaines de préoccupation et de formuler des recommandations pour améliorer le système national de fourniture de services sociaux. Quatre domaines ont été identifiés : le cadre juridique, l'accès aux services, le financement et la gouvernance.

Les experts ont conclu en formulant quatre séries de recommandations au gouvernement et ont énuméré, pour chacune d'entre elles, des aspects étonnamment fondamentaux tels que l'introduction de normes minimales en matière de prestation de services sociaux dans chaque région du pays et le transfert de droits pour les personnes se déplaçant d'une région à l'autre.

<sup>11</sup> [OECD: Modernising Social Services in Spain: Designing a New National Framework](#) (2022)



D'autres recommandations portaient sur la clarification de la portée et de la définition de ce qui est inclus dans les services sociaux, sur la manière dont les fonds publics sont proposés pour financer la prestation, et sur la manière dont les lacunes en matière de protection sociale devraient être comblées. La formation du personnel, l'intégration des services et la responsabilité des prestataires de services ont également été abordées. La dernière série de recommandations propose des améliorations en matière de suivi et d'évaluation, d'utilisation des données et des preuves, ainsi que de transparence des résultats des évaluations.

Cet exemple espagnol montre que les différents acteurs impliqués dans l'organisation des services sociaux ont un rôle important à jouer pour garantir une meilleure qualité des services, y compris le régulateur et le bailleur de fonds. Dans ce cas, les recommandations proposent d'intégrer des éléments clés de l'assurance qualité dans les règles de prestation des services, de manière à s'aligner sur les efforts déployés par les prestataires de services pour améliorer leur offre aux utilisateurs, et donc à les soutenir.

## L'expertise étrangère contribue au développement des systèmes nationaux d'EFP

L'analyse d'un système de services peut être plus instructive avec l'aide d'une expertise et d'un conseil extérieurs. Les observateurs externes apportent un regard neuf et une connaissance des choses faites différemment dans d'autres endroits. La Commission européenne a récemment analysé les pratiques en matière d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en alternance dans quatre pays européens afin de soutenir les efforts déployés par un cinquième pays pour améliorer la qualité de son système éducatif national<sup>12</sup>. Il a été constaté que la formation professionnelle duale était de plus en plus demandée dans ce pays, mais qu'elle ne bénéficiait pas d'un niveau de reconnaissance satisfaisant.

Les analystes européens ont été chargés de formuler des recommandations sur la manière de développer le cadre national de la formation professionnelle en alternance. Leurs conclusions ont débouché sur 19 recommandations qui illustrent le fait que l'amélioration de la qualité d'un système de services peut consister à ajuster des détails qui se sont avérés plus efficaces ailleurs. Dans le cas présent, des lacunes ont été identifiées, notamment en ce qui concerne les contrats de formation professionnelle, l'accréditation et la formation des tuteurs et des formateurs internes, l'évaluation formelle des résultats de l'apprentissage ou le suivi de la participation, de l'obtention des diplômes, des abandons et des performances des entreprises de formation.

L'une des raisons pour lesquelles les 19 recommandations promettent des changements positifs est que les pays européens collaborent étroitement dans le domaine de l'éducation et de la formation, partagent des défis similaires et recherchent des solutions par le biais de la coopération. Pour le secteur de l'EFP, l'UE a créé EQAVET, le cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels. La conception de la qualité est donc similaire et les bonnes pratiques d'un pays sont naturellement intéressantes à transférer à un autre pays.

---

<sup>12</sup> [Fundación Bertelsmann: International Report on the Quality of Dual VET in Spain](#) (2022)

## Viser des normes élevées dans tous les secteurs et systèmes

Les domaines de services couverts par le projet QUASAR sont connus pour être différents dans les différents pays européens. Les traditions et les conditions nationales en matière de protection sociale, d'éducation et de formation conduisent à des configurations nationales différentes des services sociaux, du secteur des soins, de l'enseignement et de la formation professionnels et de la réadaptation professionnelle. Dans certains pays, l'enseignement et la formation professionnels et les services sociaux sont "deux mondes différents" et ne sont reliés que par l'intermédiaire des utilisateurs des services lorsqu'ils accèdent aux services des deux secteurs. Dans d'autres pays, les secteurs des services sociaux, de l'éducation et du handicap coopèrent étroitement et parviennent à fournir des services d'aide intégrés.

Dans tous les secteurs et dans de nombreux pays européens, les prestataires de services se sentent poussés par les régulateurs, les utilisateurs et la situation économique générale à développer des services avec des ressources limitées, tout en essayant de répondre aux demandes croissantes des utilisateurs pour des services plus nombreux et de meilleure qualité. Il semble qu'il s'agisse d'une lutte constante pour trouver un équilibre entre le coût, la conformité aux règles et la qualité aux yeux de l'utilisateur du service.

Les organismes internationaux de certification, les entités de conseil et de consultation, les réseaux de parties prenantes et les groupes d'experts tendent à développer un désir d'"harmonisation" des services. De leur point de vue, il n'est pas normal que les personnes ayant besoin d'assistance aient les mêmes droits à l'assistance et au soutien partout, mais bénéficient de niveaux d'accès et de qualité de services très différents. Les analystes ont tendance à s'inquiéter particulièrement des lacunes, des défaillances et des insuffisances des systèmes de services, et peuvent conclure en recommandant l'introduction de normes minimales. L'hypothèse est qu'elles conduisent à un système de services plus équitable et plus juste pour toutes les personnes ayant besoin d'aide. Mais les normes minimales favorisent-elles réellement la mise en place de "bons" services ? Ou facilitent-elles un "nivellement par le bas" conduisant à des services inadéquats pour tous ?

## Les utilisateurs de services veulent un service d'excellente qualité

Les études sur les systèmes d'assurance de la qualité dans les différents secteurs et pays donnent une image d'une grande variété de façons d'aborder la qualité. Dans un pays, le régulateur préfère ses propres certificats de qualité aux variantes européennes, tandis que dans un autre pays, on espère la reconnaissance et le prestige des organismes de certification internationaux. Dans certains endroits, les services de soutien d'un secteur semblent sur-réglés et sous-réglés dans un autre. Il existe également une grande variété dans la compréhension des indicateurs de qualité. Certaines parties prenantes sont attentives au respect des protocoles et des processus, d'autres préfèrent les résultats quantifiables, par exemple le nombre de personnes aidées à retrouver un emploi, tandis que d'autres encore s'intéressent davantage à l'évaluation des utilisateurs des services, à la manière dont ils ont vécu l'aide et les soins.

Les utilisateurs de services sont peut-être les seuls à remarquer les lacunes, les échecs et les différences, comme les différents niveaux de disponibilité et de qualité des services lors d'un



déménagement entre des communautés dont les autorités ne collaborent pas mais réglementent de manière isolée. Les utilisateurs de services, et certainement un grand nombre de personnes handicapées, ont tendance à avoir besoin de soins et d'aide de la part de différents secteurs de services, et les avis de réglementation favorisent la qualité des services dans un secteur tandis qu'un autre est délaissé en raison d'une surveillance insuffisante et d'une réglementation laxiste. Et même si la certification obligatoire des services de santé, l'accréditation stricte des services sociaux et les normes élevées des prestataires d'EFPP sont en place, elles ne peuvent pas garantir de "bons" services dans tous les domaines. Quel est l'impact sur les droits des personnes et sur leur qualité de vie en général lorsque, dans certains domaines, l'assistance est bonne et que, dans d'autres, elle l'est moins ? Les utilisateurs de services sont peut-être les seuls à pouvoir le dire.

Un véritable changement de paradigme semble s'opérer entre les systèmes, les outils et les méthodes, les usagers s'impliquant dans le suivi et l'évaluation de la qualité. Parallèlement aux inspecteurs qui visitent les locaux et/ou aux auditeurs externes qui rendent compte de l'efficacité ou de la performance des services, les usagers sont invités à apporter leur contribution par le biais d'enquêtes et d'entretiens, et/ou à s'impliquer activement en défendant les services qu'ils reçoivent, en les signalant et en s'en plaignant. Les usagers ont tendance à accroître la pression sur les régulateurs et les prestataires de services. Un bon indicateur de l'influence des utilisateurs de services peut être le fait que les systèmes de services ou des cadres politiques entiers s'éloignent de la définition de normes minimales et recherchent plutôt la meilleure qualité possible, en d'autres termes l'excellence dans les services.

Un exemple peut être trouvé dans les initiatives phares proposées pour la stratégie de l'UE pour les droits des personnes handicapées 2021-2030, qui comprennent, pour développer la vie autonome et renforcer les services de proximité, "un cadre spécifique pour les services sociaux d'excellence pour les personnes handicapées, afin d'améliorer la prestation de services pour les personnes handicapées et de renforcer l'attractivité des emplois dans ce domaine, y compris par l'amélioration et le renouvellement des compétences des prestataires de services".<sup>13</sup>

## Les actions de l'UE mettent l'accent sur la qualité et les droits

Au niveau de l'UE, de nombreux programmes, politiques et instruments sont en place pour le secteur des services. Ils traitent d'un éventail très diversifié de traditions et de systèmes nationaux en matière d'éducation et de formation, de santé et de soins, d'aide sociale et de soutien, ainsi que de conditions différentes en matière de dépenses publiques. Toutefois, on constate de nombreuses similitudes en ce qui concerne les groupes de personnes de la communauté qui ont besoin d'aide et de services, et on observe une tendance générale à s'éloigner des approches fondées sur l'aide ("pour les nécessiteux") au profit de systèmes de soutien complets et intégrés axés sur les droits des personnes. Cela inclut leur droit de choisir et de co-concevoir les services organisés pour eux. Cette évolution s'accompagne d'une meilleure compréhension de la nécessité de ne plus considérer les personnes ayant besoin d'aide comme un "fardeau" pour la société, mais plutôt d'apprécier les possibilités qu'elles

---

<sup>13</sup> [European Commission: Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030](#) (2021)

offrent en matière de croissance économique et sociale. Soutenir leur éducation, leur formation, leur qualité de vie, leur interaction sociale et leur participation peut être bénéfique pour la société. Toutefois, cela peut nécessiter un engagement à long terme et un investissement substantiel dans les personnes.

Dans cette optique, l'UE a lancé une série d'initiatives visant à faire progresser les règles et réglementations, le financement et le financement des services dans le secteur des services, en particulier dans le secteur social, le secteur du handicap et l'EFP. Une étape importante pour le secteur social a été le Cadre européen volontaire de qualité pour les services sociaux<sup>14</sup>, présenté par le Comité de la protection sociale en 2010, qui décrit le champ d'application et les objectifs des services sociaux, les principes de qualité pour la fourniture de services sociaux, pour la relation entre les utilisateurs et les prestataires de services, les relations entre les prestataires de services, les autorités publiques, les partenaires sociaux et les autres parties prenantes, ainsi que les principes de qualité pour le capital humain et le capital physique. Le CPS comprend également une description des éléments d'une méthodologie visant à développer des outils de qualité. Le Paquet d'investissement social<sup>15</sup> s'est penché sur le financement des services sociaux en mettant l'accent sur des politiques sociales plus efficaces et efficaces de la part des Etats membres de l'UE en réponse à la pression accrue sur les systèmes de sécurité sociale, aux coupes dans les dépenses publiques et à l'impact du changement démographique en Europe. Dans ce contexte, la Commission européenne a souvent fait référence à des services sociaux de qualité et a exhorté les États membres de l'UE à "mettre en place des cadres juridiques qui garantissent l'accès à des services sociaux efficaces, de haute qualité et abordables".

Quatre ans plus tard, le pilier européen des droits sociaux (EPSR)<sup>16</sup> a fourni un nouveau cadre, bien que non juridiquement contraignant, aux gouvernements nationaux pour qu'ils poursuivent leurs efforts en vue d'améliorer les politiques sociales et les systèmes de sécurité sociale. 20 principes sont rassemblés dans les trois chapitres, Égalité des chances et accès au marché du travail, Conditions de travail équitables, Protection sociale et inclusion, qui ouvrent la voie à la protection des droits et à l'amélioration de la vie des personnes vivant dans l'Union européenne. À l'époque, EPR a recommandé d'utiliser l'EPSR pour plaider en faveur d'un meilleur accès à l'enseignement et à la formation professionnels (EFP) pour les personnes handicapées, pour lutter contre la discrimination, les stéréotypes et les préjugés, et pour promouvoir des marchés du travail inclusifs par le biais de programmes d'emploi efficaces. En ce qui concerne les soins, l'EPE suggèrent de partager les bonnes pratiques en matière de soins de proximité, de soutenir les soins informels et formels et de former le personnel à l'accompagnement des personnes souffrant de différents handicaps.<sup>17</sup>

Depuis lors, les 27 pays de l'UE ont dû faire face à de nouveaux défis sans précédent, notamment la nécessité urgente de lutter contre le changement climatique et de se remettre de la pandémie de Covid-19. Ces deux phénomènes ont un impact direct et significatif sur la vie et le bien-être de millions de résidents de l'UE, et beaucoup d'autres sont menacés de pauvreté, d'exclusion, de discrimination et de marginalisation. Le récent plan d'action du pilier européen des droits sociaux s'appuie sur ces développements et présente un catalogue complet de propositions d'actions visant à améliorer la situation économique et sociale en

---

<sup>14</sup> [The Social Protection Committee: A Voluntary European Quality Framework for Social Services](#) (2010)

<sup>15</sup> [European Commission: Towards Social Investment for Growth and Cohesion](#) (2013)

<sup>16</sup> [European Commission: European Pillar of Social Rights](#) (2017)

<sup>17</sup> [EPR: What is the European Pillar of Social Rights](#)

Europe, en promouvant une "Europe sociale forte". Les principaux objectifs formulés pour ce plan d'action dans les domaines de l'emploi, des compétences et de la protection sociale sont les suivants :

- D'ici à 2030, au moins 78 % de la population âgée de 20 à 64 ans devrait avoir un emploi.
- Au moins 60 % de tous les adultes devraient participer à une formation chaque année.
- Le nombre de personnes menacées de pauvreté ou d'exclusion sociale devrait être réduit d'au moins 15 millions d'ici à 2030.<sup>18</sup>

L'une des actions de la Commission européenne annoncées dans ce plan est l'"Union de l'égalité : Stratégie pour les droits des personnes handicapées"<sup>19</sup>. Cette stratégie donne une vue d'ensemble des ambitions de l'UE jusqu'en 2030 en matière de protection des droits des personnes handicapées. Il s'agit notamment de garantir les droits des citoyens, tels que la liberté de circulation et le choix de la résidence dans l'UE, la qualité de vie et l'autonomie, ainsi que l'égalité d'accès aux services et à l'assistance. Deux initiatives phares méritent une attention particulière : (a) les orientations recommandant des améliorations en matière de vie autonome et d'inclusion dans la communauté (b) le cadre des services sociaux d'excellence pour les personnes handicapées.

Contrairement à d'autres initiatives s'adressant au secteur social dans son ensemble, ces initiatives phares visent spécifiquement le secteur du handicap et abordent des aspects clés des services et de l'assistance aux personnes handicapées, notamment la qualité des services qui, comme indiqué précédemment, est considérée comme étroitement liée au personnel qualifié travaillant dans le secteur. L'autre initiative phare concerne la vie autonome au sein de la communauté et devrait contribuer à promouvoir les bonnes pratiques en matière de désinstitutionnalisation et de logements sociaux adaptés aux personnes handicapées.

## 4. Compendium des modèles de qualité spécifiques utilisés dans l'EFP et les services sociaux soutenant les personnes handicapées

**Ce recueil est un résumé des quatre modèles de qualité sélectionnés pour ce projet.**

Dans le contexte plus large du projet QUASAR, les principales normes de qualité ont été étalonnées et comparées.

Ce compendium est un résumé des quatre modèles/outils de qualité sélectionnés pour ce projet : EFQM, EQUASS, NOUVELLES DIRECTIONS et ISO 9001.

---

<sup>18</sup> [European Commission: the European Pillar of Social Rights Action Plan](#) (2021)

<sup>19</sup> [European Commission Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030](#) (2021)

## Le modèle EFQM

Le modèle EFQM est l'un des cadres de gestion les plus reconnus et les plus largement utilisés au monde. Il aide les organisations à aborder la transformation du point de vue de la gestion, à réussir et à améliorer considérablement leurs performances.

Il s'agit donc d'un outil pertinent pour gérer une organisation qui souhaite un avenir durable à long terme. Sa structure repose sur la logique simple suivante ::



### Direction

- Critère 1 : objectif, vision et stratégie
- Critère 2 : Culture organisationnelle et leadership

### Exécution

- Critère 3 : Engagement des parties prenantes
- Critère 4 : Création de valeur durable
- Critère 5 : stimuler la performance et la transformation

### Résultats

- Critère 6 : Perceptions des parties prenantes
- Critère 7 : performances stratégiques et opérationnelles

Il permet d'améliorer les performances de tous les types d'organisations, tant publiques que privées, des écoles et universités aux hôpitaux et fondations.

Les données internationales sur le modèle EFQM montrent que cette reconnaissance est présente dans plus de 45 pays à travers le monde.

Actuellement, l'EFQM utilise les principes directeurs et les sept critères mentionnés ci-dessus pour se concentrer sur un thème spécifique, comme les ODD, l'innovation, l'économie circulaire ou un secteur spécifique, par exemple l'éducation.

## EQUASS

EQUASS est une initiative de la Plate-forme européenne pour la réadaptation (EPR), qui est une association sans but lucratif de droit belge. La mission d'EQUASS est d'améliorer le secteur social en engageant les prestataires de services sociaux dans une démarche d'amélioration, d'apprentissage et de développement continu. EQUASS et son réseau veulent garantir aux usagers des services de haute qualité dans toute l'Europe.

EQUASS promeut

- l'amélioration continue de la qualité, l'apprentissage et le développement sur les questions relatives à la qualité des services sociaux ;
- la place des usagers et de leurs services sociaux dans la société ;
- l'importance d'une approche de qualité dans la prestation de services sociaux, l'impact positif de bons services et le coût social préjudiciable de services mal gérés.

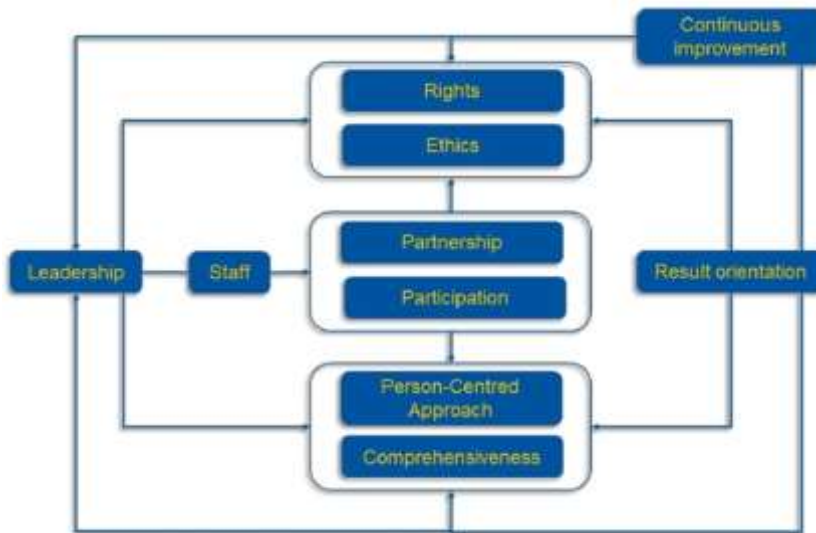
EQUASS propose également des formations pour les auditeurs et les consultants et organise des séminaires pour les prestataires de services.

EQUASS propose deux programmes complets de reconnaissance : l'assurance qualité et l'excellence dans les services sociaux. Ces programmes permettent aux prestataires de services sociaux de s'engager dans un processus d'évaluation externe indépendant par lequel ils garantissent la qualité de leurs services aux usagers et aux autres parties prenantes.

Tous les programmes de reconnaissance EQUASS sont basés sur un cadre de qualité (un ensemble de principes de qualité), des critères de qualité et des indicateurs de performance adaptés au secteur social. Un comité international d'attribution supervise le processus de certification.

Les 10 principes d'EQUASS sont les suivants

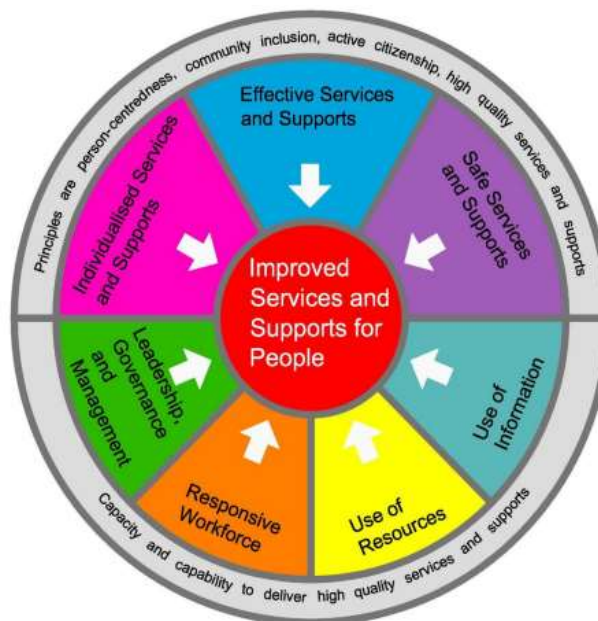
1. Le leadership 2. Le personnel 3. Les droits 4. L'éthique 5. Le partenariat 6. La participation 7. Approche centrée sur la personne 8. Approche globale 9. Orientation vers les résultats 10. Amélioration continue



## NEW DIRECTIONS

Les New Directions (nouvelles orientations) ont été élaborées par l'exécutif irlandais des services de santé afin de garantir que les services offrent la meilleure qualité possible à chaque personne, en fonction de ses besoins uniques.

New Directions définit douze piliers de soutien qui constituent la base de la prestation de services sociaux de proximité de qualité.



Les normes recommandent que les "services de jour" garantissent la pratique d'un soutien individualisé axé sur les résultats afin de permettre aux adultes utilisant les services de vivre la vie de leur choix conformément à leurs propres souhaits, besoins et aspirations.

Tous les services de jour pour adultes financés par l'État et destinés aux personnes âgées de 18 ans et plus, atteintes de déficiences intellectuelles, d'autisme ou de handicaps physiques complexes, sont tenus de respecter ces normes. L'objectif de la norme est de permettre à la



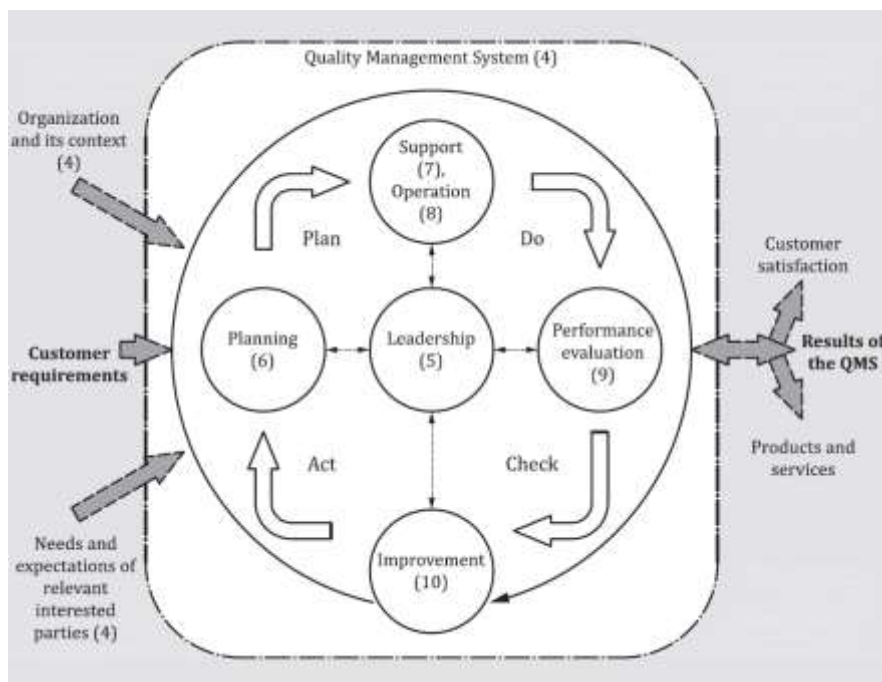
personne de faire des choix et des projets et d'être un membre actif et indépendant de sa communauté.

La norme New Directions exige des prestataires de services et des principales parties prenantes qu'ils fassent participer les personnes handicapées à la conception, à la fourniture, au suivi et à l'évaluation des services et des aides fournis. La norme se veut un catalyseur de l'inclusion communautaire et de l'autodétermination dans la vie des personnes handicapées.

Bien que les normes fournissent des orientations sur la prestation de services de qualité, elles n'offrent pas actuellement d'accréditation transférable à d'autres pays. Toutefois, ces normes fondées sur des données probantes constitueraient une référence utile pour l'élaboration de normes de qualité pour les services sociaux.

## ISO 9001

La norme ISO 9001:2015 définit les critères d'un système de gestion de la qualité (SGQ). Un SMQ peut être certifié par un organisme d'évaluation de la conformité (bien que ce ne soit pas une obligation). Il peut être utilisé par toute organisation, petite ou grande, quel que soit son domaine d'activité. Plus d'un million d'entreprises et d'organisations dans plus de 170 pays sont certifiées ISO 9001, dont 11 751 dans le secteur de la formation et de l'éducation (enquête ISO 2021).



La norme est basée sur 7 principes de gestion de la qualité :

1. L'orientation client
2. Le leadership
3. Engagement des personnes
4. Approche par processus
5. L'amélioration
6. Prise de décision fondée sur des données probantes
7. Gestion des relations

En outre, la version actuelle de la norme oblige les organisations à prendre en compte les risques et les opportunités.

L'utilisation de la norme ISO 9001 contribue à garantir que les clients obtiennent des produits et des services cohérents et de bonne qualité, ce qui, à son tour, apporte de nombreux avantages aux entreprises.

Un SMQ basé sur la norme 9001 peut être facilement intégré à d'autres systèmes de gestion basés sur les normes ISO (environnement, santé et sécurité, sécurité de l'information, etc.), étant donné que toutes les normes ISO relatives aux systèmes de gestion ont la même "structure harmonisée".

## 5. Identification des besoins et des domaines d'amélioration

### Résultats de la recherche et domaines d'amélioration

Cette section de la brochure examine les résultats des recherches menées par l'équipe du projet Quasar. La recherche a été menée au cours de l'été 2023. L'objectif de cette recherche était d'identifier ce que les personnes qui utilisent les services, leurs familles et les professionnels qui les soutiennent, déterminent les éléments qui sont importants dans un système de qualité pour les services sociaux et d'EEP.

Deux méthodes ont été utilisées pour mener à bien cette recherche : un questionnaire en ligne et des groupes de discussion. Le contenu de la consultation s'est appuyé sur l'analyse documentaire et l'analyse SWOT, décrites dans les sections précédentes de ce document.

Dans cette section, nous présenterons les principaux résultats de la recherche qui devraient être pris en compte dans le contexte de l'assurance qualité pour l'EEP et les services sociaux et communautaires.

#### Principaux résultats

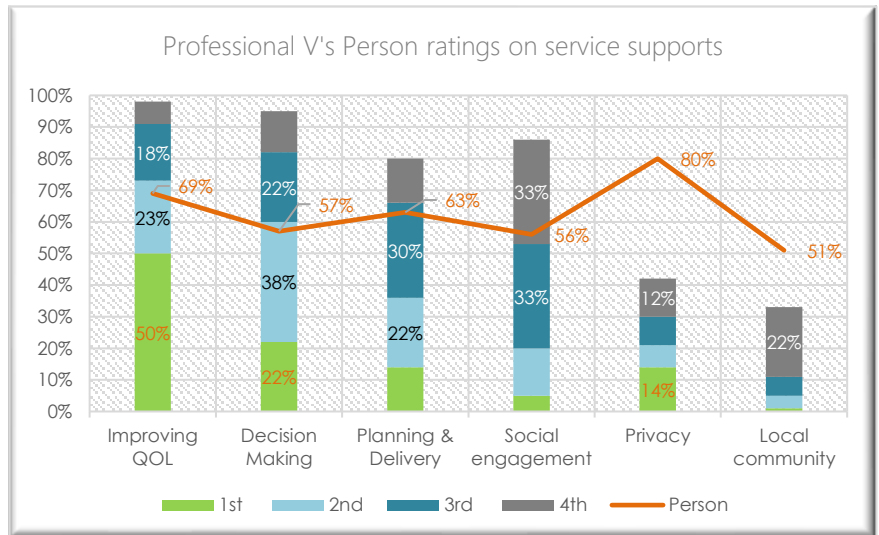
Il est intéressant d'examiner et de comparer les réponses aux questions similaires données par les utilisateurs de services et les professionnels. (Les personnes qui utilisent les services et le personnel ont évalué les questions de l'enquête différemment, en choisissant de très important à pas important, et les professionnels en les classant par ordre de priorité. Les graphiques ci-dessous montrent que les professionnels classent les questions par ordre de 1 à 4 et que les utilisateurs des services les classent par ordre de très important). L'analyse des résultats a permis de dégager quelques thèmes communs.



## Comparaison des points de vue sur le soutien aux services

Les professionnels ont classé l'amélioration de la qualité de vie et la prise de décision comme les deux premières priorités pour une prestation de services de qualité, à l'instar des personnes qui ont attribué la mention "très important" à ces deux domaines.

outefois, les utilisateurs des services ont attribué à la "vie privée" une note nettement supérieure à celle des autres domaines thématiques de leur enquête et bien plus élevée que les quatre premiers rangs des professionnels. Le fait de se faire des amis au sein de la communauté locale montre également une différence de priorité.

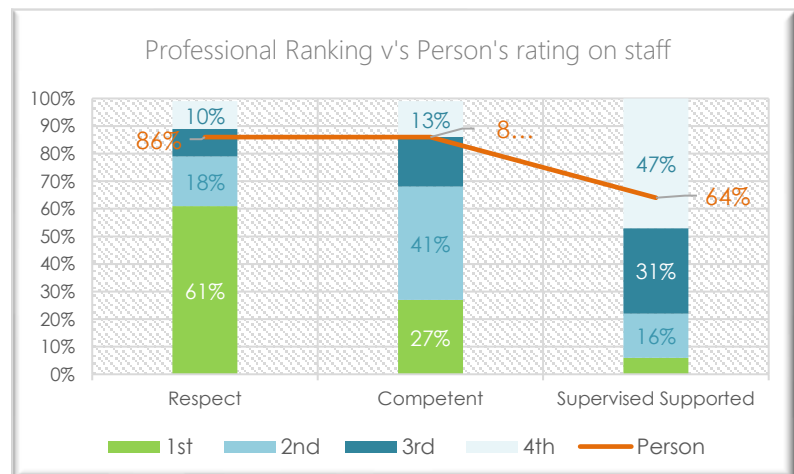


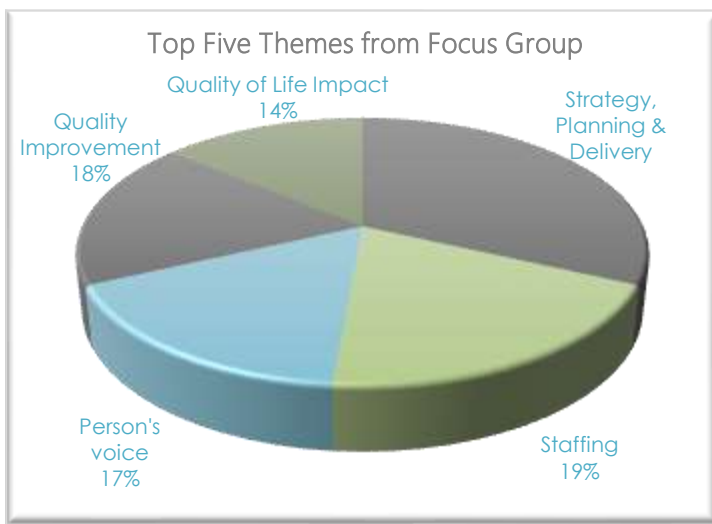
## Comparaison des points de vue sur le personnel

Les usagers des services et les professionnels considèrent tous deux que le respect et la compétence du personnel sont importants, les deux étant classés dans les trois premiers rangs pour les professionnels et la personne les jugeant très importants à 86 %.

En revanche, la supervision et le soutien n'ont pas été jugés aussi importants, que ce soit pour les personnes ou pour les professionnels.

Les **Focus Groups** ont discuté des éléments clés d'un service de qualité ; certains sujets étaient comparables aux résultats des répondants à l'enquête.





Les principaux domaines mis en évidence sont le soutien des approches centrées sur la personne et fondées sur les droits, la présence d'un personnel respectueux et compétent, axé sur l'autonomisation, ainsi qu'une bonne communication et de bonnes relations, qui sont reconnus comme des éléments d'un service de qualité,

Les Focus Groups ont également fait ressortir des thèmes liés à l'activité, l'importance d'avoir des processus et

des objectifs clairs et de mettre l'accent sur l'examen et le suivi.

**Qualité de vie** : les groupes de discussion composés de personnes qui utilisent les services ont été interrogés sur la signification de la qualité de vie et sur le fait de savoir si le service avait influencé leur qualité de vie ou à quel moment il l'avait fait.

Un certain nombre de participants ont reconnu qu'il était important que le service ait un impact positif et ont fait part de leur expérience en la matière.

#### *Vivre avec moins d'obstacles*

**La communauté** : "Nous sommes exposés à des choses positives dans nos centres. Le sentiment d'appartenance à la communauté est très fort. Cela nous motive à nous impliquer dans d'autres organisations et œuvres de bienfaisance au sein de nos communautés. "

**Confiance en soi** : Je me lance des défis pour renforcer ma confiance, "Le service répond à mes besoins ; j'ai plus d'estime de moi", "Je peux me faire plus d'amis maintenant".

#### **Points à noter dans le cadre de la consultation sur la recherche**

- Les résultats suggèrent que les professionnels voient de multiples avantages à s'engager dans un processus d'AQ, qu'il s'agisse des avantages pour la personne qui utilise le service ou de l'accent mis sur l'amélioration continue.
- Le thème de l'accessibilité a été mis en avant, avec des commentaires tels que "doit être simple et sans jargon" et "le langage est trop artificiel. Nous devons lire chaque phrase plusieurs fois pour être sûrs de comprendre les questions".
- En ce qui concerne les réponses des personnes qui utilisent les services, les commentaires comprenaient "très axé sur les personnes ayant des déficiences intellectuelles et des problèmes de capacité - il faut se concentrer davantage sur les personnes ayant des déficiences physiques et sensorielles" et "disposer d'outils pour améliorer la qualité de la vie".
- Parmi les autres domaines d'intérêt, citons le renforcement des liens entre les mesures de qualité et l'approche fondée sur les droits, l'équilibre entre les droits et les responsabilités, les initiatives pilotes, la collaboration, la recherche et la mesure/évaluation de l'impact.

- Développement d'un cadre de qualité individuel : Lorsqu'on leur a demandé comment les organisations élaboraient leurs cadres de qualité, chaque organisation a adopté une approche différente. Certaines organisations utilisent une approche analytique structurée, faisant appel à la planification, aux processus, aux procédures, au contrôle et à la mesure et utilisant les résultats métriques pour informer et changer.
- Éléments clés d'un système de gestion de la qualité : Il a également été demandé aux professionnels quels étaient, selon eux, les éléments clés d'un système de gestion de la qualité ; là encore, un certain nombre de thèmes similaires ont été soulevés au sein des groupes :

*Stratégie, approche basée sur les droits, formation, basée sur les besoins, flexible, évaluation et amélioration continue*

### Défis identifiés au cours de la recherche

- Personnel compétent et motivé
- Le personnel ne comprend pas vraiment ce qu'est la qualité ou ce qu'est un système de qualité
- Les systèmes de qualité peuvent être un fardeau pour l'organisation
- Ne fonctionne pas uniquement au niveau de la direction, mais doit avoir une influence sur le personnel
- Lutte pour répondre aux besoins de la personne et satisfaire aux exigences commerciales et réglementaires
- Garantir la qualité de vie et son impact en tant que principe
- Assurer la communication, la participation et la satisfaction de la personne

### Domaines à prendre en considération à l'avenir

Sur la base des résultats et du retour d'information de l'enquête, ainsi que de l'analyse des groupes de discussion, voici quelques suggestions à prendre en considération à l'avenir, cette recherche mettant en évidence les points suivants :

- **Le personnel** : Le personnel doit être habilité à fournir des services de qualité et à en assurer le suivi, et il doit connaître les principes de qualité. Une formation et des conseils clairs et complets constitueront un élément clé à cet égard.
- **Approche organisationnelle** : La mise en œuvre efficace de la qualité doit être holistique et inclure l'ensemble du personnel de l'organisation, plutôt qu'un seul responsable de la qualité, cette approche garantissant une compréhension et un engagement plus complets à l'égard du système de qualité.
- **La qualité de vie en tant que principe** : la définition et la mesure de la qualité de vie est un concept de plus en plus important qui doit être pris en compte dans le contexte de l'assurance qualité des services à la personne.

- **Améliorations continues :** Un système de qualité doit être axé sur l'amélioration continue et mettre l'accent sur l'obtention de résultats et d'effets.
- **Systèmes de qualité :** Un système de qualité ne doit pas être un fardeau pour l'organisation, la qualité doit être pratique, facile à comprendre et ne pas créer de lourdes charges administratives.
- **Une communauté d'apprentissage :** Les prestataires de services ont besoin d'une communauté pour partager leurs expériences et leurs pratiques, et pour apporter un soutien accru à la mise en œuvre des systèmes de qualité.

**Les résultats de la recherche ont permis de conclure que les éléments clés d'un système de gestion de la qualité sont les suivants :** stratégie, approche basée sur les droits, basée sur les besoins, flexibilité, formation et engagement du personnel, évaluation et amélioration continue.



Ce qui est moins intuitif et beaucoup plus intéressant, **c'est que nous pouvons classer les résultats selon trois perspectives différentes et dessiner une carte que nous pouvons appeler QUASAR DASHBOARD :**

<p><b>UTILISATEUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- services centrés sur la personne ;</li> <li>- approche fondée sur les droits</li> <li>- participation active de l'utilisateur du service.</li> </ul>	<p><b>INTERVENANTS EXTERNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le passage des services institutionnels aux services à domicile, familiaux et communautaires ;</li> <li>- la certification externe de la qualité ;</li> <li>- la continuité des services ;</li> <li>- l'apprentissage et le soutien tout au long de la vie.</li> </ul>
<p><b>PRESTATAIRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'étalonnage des performances ;</li> <li>- l'innovation ;</li> <li>- l'amélioration des compétences ;</li> <li>- changement d'orientation de la mesure de la qualité basée sur les intrants à celle basée sur les résultats ;</li> <li>- changement de culture, du contrôle de la qualité à l'amélioration continue ;</li> <li>- l'auto-évaluation dans le cadre de l'amélioration continue.</li> </ul>	

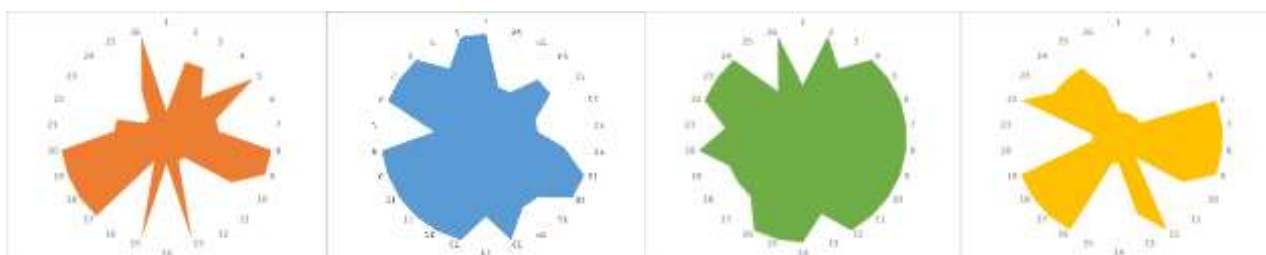
Le tableau de bord QUASAR met en évidence certains éléments clés qui sont tous liés entre eux et qui créent un ensemble d'objectifs stratégiques à moyen terme pour les prestataires de services et les décideurs politiques.

Il s'agit en fait d'un cadre à partir duquel une norme dans les services d'enseignement et de formation professionnels et les services de soins pourrait être évaluée, construite ou modélisée.

Les éléments énumérés ci-dessus sont très proches des 26 critères qui ont été utilisés pour évaluer les quatre normes de qualité qui sont au centre du projet ; des points qui ont été développés à partir de l'analyse SWOT des normes de qualité. Cela confirme la pertinence de l'analyse.

Les diagrammes en radar suivants montrent dans quelle mesure les normes analysées remplissent les 26 critères discutés dans la section 5 de l'étude documentaire :

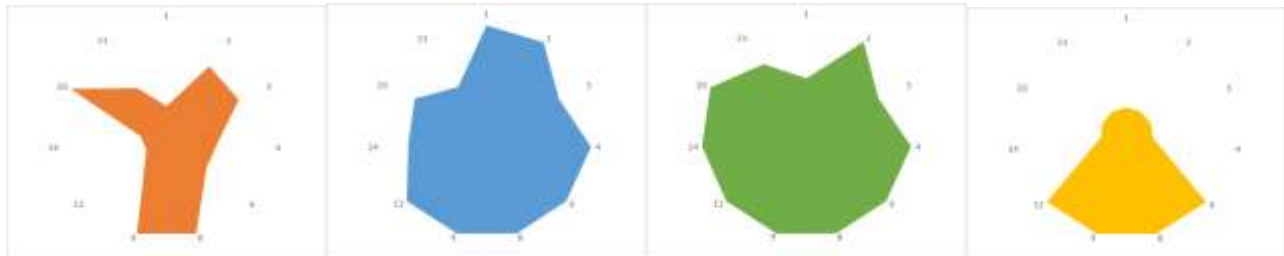
**EFQM      EQUASS      NEW DIRECTIONS      ISO 9001**



En gardant cette nouvelle approche à l'esprit, il est possible de comparer les caractéristiques des normes de qualité existantes afin de déterminer lesquelles sont alignées sur le QUASAR DASHBOARD.

Les diagrammes en radar suivants ne prennent en considération que les points (discutés dans la section 5) qui correspondent aux éléments clés énumérés dans le QUASAR DASHBOARD :

**EFQM      EQUASS      NEW DIRECTIONS      ISO 9001**



EFQM, EQUASS, New Directions et ISO 9001, tous sont bien centrés sur la gestion et l'amélioration des processus. Le principal défi consiste à répondre spécifiquement aux besoins des utilisateurs et aux attentes de la communauté, mais EQUASS et New Directions ont obtenu de très bons résultats à cet égard.

Afin de garantir que ce sera toujours le cas à l'avenir, nous avons besoin d'une norme qui pourrait elle-même évoluer rapidement et continuellement en tenant compte des meilleures pratiques et de l'évolution des questions externes. Ce sujet sera approfondi dans les recommandations finales du projet.

Ces conclusions, comparées aux résultats des consultations des acteurs clés, ouvrent la voie à un nouveau projet passionnant : améliorer les outils dont nous disposons pour relever les défis mis en évidence par la stratégie européenne pour les droits des personnes handicapées.

## 6.Recommandations

Sur la base du tableau de bord QUASAR, **nous recommandons que les systèmes et politiques de qualité abordent ou promeuvent les éléments suivants :**

- Services centrés sur la personne
- Approche fondée sur les droits
- Participation active de l'utilisateur du service
- Passage de services institutionnels à des services à domicile, en famille et dans la communauté
- Continuité des services
- Apprentissage tout au long de la vie et soutien
- l'étalonnage des performances
- l'innovation
- Amélioration des compétences du personnel
- Engagement du personnel
- Changement d'orientation de la mesure de la qualité basée sur les intrants à celle basée sur les résultats
- Changement de culture, du contrôle de la qualité à l'amélioration continue
- Auto-évaluation dans le cadre de l'amélioration continue

Les résultats du projet ont également permis de formuler les recommandations suivantes à l'intention des bailleurs de fonds et des décideurs politiques :

- Promouvoir, financer et récompenser les certifications de qualité. Inclure des financements pour la mise en œuvre des cadres de qualité et des certifications de qualité dans les marchés publics et exiger des certifications de qualité dans les appels d'offres de services. Cela encourage leur adoption et permet aux prestataires de services d'allouer des ressources suffisantes.
- Reconnaître l'excellence en matière de qualité.
- Offrir des incitations progressives à la certification et à l'amélioration de la qualité.
- Financer le perfectionnement du personnel. Inclure une formation spécifique obligatoire pour le personnel des services sociaux et de l'EFP dans la législation régissant leur financement.
- Utiliser de nouvelles méthodologies de co-conception avec toutes les parties prenantes pour améliorer la qualité de la prestation et la qualité de l'EFP. Par exemple, la méthodologie de co-création pour les services et l'EFP ou la méthodologie de réflexion sur la conception pour les produits.

La Commission européenne devrait :

- Engager toutes les parties prenantes disposant d'une expertise dans le développement du cadre des services sociaux d'excellence pour les personnes handicapées.
- Sensibiliser à toutes les initiatives pertinentes de l'UE dans le domaine de la qualité des services.
- Promouvoir l'apprentissage mutuel entre les prestataires de services et entre les différents pays en matière de qualité des services.
- Connaître les nouvelles législations et approches des cadres/systèmes de qualité qui sont mieux adaptés aux besoins des prestataires de services dans le monde entier et les inclure dans la législation de l'UE.