



**Gammes** asbl



**MANUEL DE MANAGEMENT  
DE LA QUALITÉ**

# Table des matières

---

<b>1. Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Gestion documentaire</b> .....	<b>5</b>
2.1 Domaine d'application du Manuel de Qualité.....	5
2.2 Table des matières (se référer à la page 1).....	6
2.3 Historique du document (Etat des modifications).....	6
2.4 Références normatives.....	6
2.5 Termes et définitions .....	7
<b>3. Contexte de Gammes asbl</b> .....	<b>9</b>
3.1 Compréhension de Gammes asbl et son contexte.....	9
3.1.1 Historique.....	9
3.1.2 Direction.....	9
3.1.3 Personnel.....	9
3.1.4 Coordonnées .....	10
3.1.5 Finalité sociale, vision et valeurs de l'asbl Gammes.....	10
3.1.6 Organigramme .....	12
3.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (parties prenantes).....	12
3.3 Détermination du domaine d'application du Système de Management de la Qualité .....	12
3.4 Système de Management de la Qualité et ses processus.....	13
<b>4. Pilotage général - leadership</b> .....	<b>14</b>
4.1 Leadership et engagement.....	12
4.1.1 L'engagement de la direction .....	14
4.1.2 L'Orientation Client: écoute client et autres parties prenantes (partenaires et fournisseurs) .....	15
4.2 La politique de qualité.....	15
4.3 Le Rôle, responsabilités et autorité au sein de Gammes asbl .....	16
<b>5. La planification</b> .....	<b>17</b>
5.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités .....	17
5.2 Objectifs Qualité et planification des actions pour les atteindre .....	17
5.3 Planification des modifications.....	18
<b>6. Support</b> .....	<b>19</b>
6.1 Le management des ressources .....	19
6.1.1 Généralités.....	19
6.1.2 Les ressources humaines.....	19
6.1.3 Les infrastructures .....	20
6.1.4 L'environnement de travail.....	20
6.1.5 Les ressources pour la surveillance et la mesure .....	20
6.1.6 Les ressources financières.....	20
6.2 Compétence et formation .....	21
6.3 Sensibilisation.....	21
6.4 Communication .....	21
6.5 Informations documentées.....	22
<b>7. Réalisation des activités OPERATIONNELLES</b> .....	<b>23</b>
7.1 La planification de la réalisation des services : .....	23
7.2 La revue des exigences relatives aux services.....	23
7.3 Conception et développement .....	24
7.4 Les achats - l'approvisionnement et les prestations de services externes...24	
7.5 Production et préparation des services.....	24
<b>8. Evaluation des performances</b> .....	<b>25</b>
8.1 Revue de Direction .....	25
8.1.1 Eléments d'entrée de la revue.....	25
8.1.2 Eléments de sortie de la revue .....	26
8.2 Maîtrise des produits et services non conformes .....	26
<b>9. Amélioration</b> .....	<b>26</b>
9.1 Généralités.....	26
9.2 Non-conformité et action corrective.....	26
9.3 Amélioration continue.....	27
9.3.1 Cartographie des processus clés, description et règles de maîtrise des processus clés.....	27
9.3.2 Les liens entre processus .....	31
<b>ANNEXE 1: Fiche d'actualisation</b> .....	<b>33</b>
<b>ANNEXE 2: Liste de diffusion</b> .....	<b>34</b>

---



## 1. INTRODUCTION

Depuis 1999, l'association Gammes (service de garde à domicile) s'adapte à son environnement et met tout en œuvre pour répondre au mieux aux besoins des personnes recherchant un soutien à domicile. Réactivité et écoute des besoins sont nos préoccupations depuis longtemps. En cela, Gammes a toujours fait ce qu'il est communément appelé de la qualité.

Gammes aujourd'hui compte plus de 80 employés pour contribuer au mieux-être de plus de 350 personnes (un volume de près 80 000 heures par an).

Au cours de ces vingt dernières années, la structure associative a su s'étoffer pour préserver son action de proximité malgré un accroissement indéniable de son activité : le siège social est devenu un véritable pôle administratif.

En 2018, Gammes a compris qu'une telle évolution ne pourrait pas continuer sans une démarche structurée et a défini sa politique Qualité dont l'un des premiers objectifs serait de répondre aux exigences de la norme ISO 9001.

Ce présent manuel de management de la qualité a pour objet de décrire le Système de Management de la Qualité mis en œuvre par la Direction de Gammes asbl.

Dans le cadre du système qualité mis en place, et conformément à la norme ISO 9001-2015, la Direction a pour objectifs principaux :

- La démonstration de son aptitude à fournir régulièrement un service conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires ;
- L'accroissement de la satisfaction de ses clients (internes et externes) par l'application efficace du système et la recherche permanente de l'amélioration continue.

La démarche Qualité engagée concerne l'ensemble des services de l'association sans distinction entre les services.

## 2. GESTION DOCUMENTAIRE

Remarque préliminaire : la version de référence de ce manuel est en français. Elle figure parallèlement sur le réseau intranet de Gammes asbl et sur le site Web ([www.gammesasbl.be](http://www.gammesasbl.be)). Une sauvegarde informatique journalière assure la copie de sécurité.

### 2.1 Domaine d'application du Manuel de Management de la Qualité

Ce manuel décrit l'organisation de Gammes asbl, il expose les dispositions générales qui constituent son Système de Management de la Qualité.

Son but est de faire connaître aux parties prenantes, dont principalement les clients actuels et potentiels ainsi que le personnel, l'organisation de Gammes asbl et les principes du Management de la Qualité propres à Gammes asbl.

Ce manuel, ses processus et ses procédures associées sont applicables sur le lieu de travail ainsi que sur les lieux d'intervention de Gammes asbl.

## 2.2 Table des matières du Manuel de Management de la Qualité (se référer à la page 1)

## 2.3 Historique du document Manuel de Management de la Qualité (Etat des actualisations et état des diffusions)

L'historique du document Manuel Management de la Qualité est caractérisé par un état des modifications : se référer à la fin du document.

## 2.4 Références normatives

Le présent Manuel de Management de la Qualité satisfait aux prescriptions réglementaires.

Les références normatives sont :

- Norme ISO 9001-2015: «Système de management de la Qualité – Concepts et Principes essentiels et vocabulaire» :  
Cette norme rassemble les principes essentiels et le vocabulaire à adopter afin d'éviter tout malentendu sur le système de management de la qualité. C'est un guide.
- Norme ISO 9001-2015: «Système de management de la Qualité - Exigences» :  
Cette norme fixe les exigences de la nouvelle version pour la mise en conformité. C'est la seule qui permet une certification par une tierce partie sur le Système de Management de la Qualité.
  - Cette norme fixe les exigences de la nouvelle version pour la mise en conformité. C'est la seule qui permet une certification par une tierce partie sur le Système de Management de la Qualité.
  - Cette norme passe en revue les exigences nécessaires pour évaluer l'aptitude de l'organisation à répondre aux exigences des clients (internes et externes) et des règlements applicables.
  - La norme ISO 9001-2015 adopte une structure de 10 chapitres (ou 10 articles) dont 7 reprennent les exigences de la norme (chapitre 4 à 10) :

Articles	Thématiques
1	Domaine d'application
2	Références normatives
3	Termes et définitions
4	Contexte de l'organisation
5	Leadership
6	Planification
7	Support
8	Réalisation des activités opérationnelles (ou fonctionnement opérationnel)
9	Evaluation des performances (avec des indicateurs pertinents)
10	Améliorations

Et 7 principes :

Principes	Thématiques
1	Orientation Client
2	Leadership
3	Implication du personnel
4	Approche processus
5	Amélioration
6	Prise de décisions fondée sur des preuves
7	Management des relations avec les parties intéressées (collaboration avec les parties intéressées)

## 2.5 Termes et définitions

Les définitions relatives au vocabulaire propre au management de la qualité sont issues du référentiel ISO 9001-2015 : Système de Management de la Qualité – principes et vocabulaire.

Les principales définitions propres au SMQ de Gammes asbl sont les suivantes :

- **Comité qualité:** Il est composé du directeur, du responsable Qualité, des pilotes de processus, des gardes à domicile ayant suivi la formation et d'un aidant proche partenaire. Le comité Qualité a la responsabilité du pilotage de la démarche Qualité.
- **Responsable qualité:** Responsable délégué par la direction pour assurer la mise en œuvre, le maintien et l'évolution du Système de Management de la Qualité au sein de Gammes asbl.
- **Client:** Nous entendons par client tant les clients internes (ensemble du personnel de Gammes asbl) que clients externes (bénéficiaires et public cible ISP).  
Le terme **bénéficiaire** englobe à la fois les patients et les aidants proche qui bénéficient des prestations de garde à domicile.  
Le terme **public cible ISP** précise le personnel GAD en insertion.
- **Fournisseurs:** Nous entendons par fournisseurs tant des fournisseurs de « matière » que des fournisseurs de services.
- **Processus:** Ensemble cohérent d'activités coordonnées, disposant de ressources et alimenté par des entrées (input) transformées en sorties (output) qui ont une valeur ajoutée pour le client.
- **L'interface entre les processus:** Il s'agit de la frontière existante entre deux (ou plusieurs) processus permettant la communication et l'échanges d'informations.
- **Procédure:** Une procédure est une règle écrite d'organisation qui détermine le but et l'étendue d'une activité et qui spécifie le « Que fait-on ? » et le « Qui fait quoi ? ».  
Elle peut être « rédigée » de manière narrative ou graphique (logigramme).
- **Mode opératoire:** Document qui décrit comment une activité donnée et les tâches qui en découlent seront effectuées à un poste déterminé. Il précise les ressources nécessaires à la réalisation de l'activité et des tâches. Il définit « le Comment ? Le où ? » et si besoin « Quand ? ».

- **Instructions:** Ordre de service ou directive donnée.
- **Enregistrement:** Document rempli qui fournit des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus (à posteriori que les procédures, ont bien été respectées).
- **Revue de processus:** Le pilote du processus, accompagné éventuellement par le responsable Qualité, doit organiser périodiquement une revue de processus en vue d'évaluer le fonctionnement et la performance du processus, d'évaluer la maturité du processus, de décider de plan d'actions pour corriger les non-conformités identifiées et de préparer les revues de direction. Les revues de processus seront réalisées et enregistrées à l'aide de formulaire d'enregistrement structuré.
- **Audits:** Enquête menée selon des critères décidés à l'avance visant à détecter des pistes de progrès. Il s'agit d'un processus méthodique et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfaits. Les enregistrements d'audits doivent être réalisés et conservés à l'aide de formulaire d'enregistrements de rapports d'audits. Les audits peuvent être internes (en première phase) ou externes (en seconde phase dans le cadre d'un besoin de certification)
- **Revue de direction:** La direction revoit, à intervalles planifiés, le SMQ de l'organisme pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue comprend l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le Système de Management de la Qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité. Les enregistrements de revues de direction doivent être réalisés et conservés à l'aide de formulaire d'enregistrement structuré.
- **Analyse SWOT :** La Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces). Cette méthode permet d'identifier les axes stratégiques à développer et, est une base pour la prise de décisions.
- **La non-conformité:** Une non-conformité est un écart partiel ou entier à une exigence. Il existe 4 sources d'exigences :
  - Les normes et référentiels que la norme s'est engagée à appliquer
  - La volonté de la Direction
  - Les exigences formelles des clients (et de l'ensemble des parties prenantes)
  - Les lois et règlements
- **Actions correctives:** Ces actions vont porter sur des causes d'apparition du défaut. Elles nécessitent donc de se poser la question « pourquoi ». L'idéal est de la poser en cascade, c'est la méthode dite des 5 Pourquoi. Elle permet d'agir sur les causes profondes et d'identifier alors des solutions plus pérennes.
- **Action préventive:** Une action préventive permettra d'éviter un défaut qui n'est pas encore apparu.
- **Partie prenante:** La partie prenante intègre les clients (internes et externes), les fournisseurs (de biens et de services).
- **Pouvoir subsidiant:** Le pouvoir subsidiant intègre les entités comme : Actiris, COCOM, FSE, ...

## 3. CONTEXTE DE GAMMES ASBL

### 3.1 Compréhension de Gammes asbl et son contexte

#### 3.1.1 Historique

Le vieillissement de nos sociétés, les modifications du modèle familial traditionnel, l'anonymat des villes et l'effacement des réseaux de solidarité expliquent le besoin important de répondre à de nouveaux besoins sociaux en créant des structures d'accueil et d'aide et de soins au domicile, ainsi que des dispositifs qui permettent le maintien à domicile du plus grand nombre et plus particulièrement dans le cas de maladies démentielles, cancers ou soins palliatifs.

Gammes est née en 1999, d'un constat qui est 21 ans après toujours aussi juste : Celui d'une population bruxelloise dont les besoins d'aide dans leurs gestes quotidiens à domicile augmentent avec le vieillissement de la population et la diminution du temps d'hospitalisation. Les professionnels de l'aide et des soins à domicile ont donc fait le constat qu'il manquait un maillon important dans la chaîne des professionnels gravitant autour du domicile, maillon non financé par les pouvoirs publics à ce jour et pas finançable par les personnes qui en ont majoritairement besoin, à savoir des personnes à revenus faibles ou moyens. En parallèle à ce constat, le nombre de demandeurs d'emploi peu qualifiés ne fait qu'augmenter en Région Bruxelloise.

5 centres de coordination d'aide et de soins à domicile, 3 centres de formation et 4 missions locales pour l'emploi ont donc décidé de créer le projet Gammes afin de répondre à ce besoin d'aide à domicile, et de permettre à des personnes peu qualifiées de s'inscrire dans un parcours professionnel valorisant.

En 21 années d'existence, Gammes s'est progressivement et durablement implantée dans les secteurs de l'aide aux personnes, de l'insertion socioprofessionnelle et de l'économie sociale. Toutefois, elle n'est officiellement pas reconnue du moins par les deux premiers secteurs qui ont pourtant agréé une série d'autres opérateurs dans les accords du non marchand bruxellois.

Les pouvoirs de tutelle semblent désormais s'intéresser de près au projet soutenu par l'asbl, admettant son utilité publique, renouvelant les soutiens, mais sans franchir le pas de la reconnaissance du métier et de l'association, en termes de statut, de financement de la prestation et d'agrément.

#### 3.1.2 Direction

Le Directeur de L'ASBL GAMMES : Monsieur Briec LAURENT  
Le Responsable Qualité : Madame Ethel LEEMANS

#### 3.1.3 Personnel

40 personnes permanentes et 53 personnes en insertion.

### 3.1.4 Coordonnées

Adresse : Chaussée de Charleroi 123a 1060 Bruxelles

Téléphone : 02 537 27 02

Fax : 02 538 82 49

Site internet : [www.gammesasbl.be](http://www.gammesasbl.be)

Adresse électronique : [info@gammesasbl.be](mailto:info@gammesasbl.be)

### 3.1.5 Finalité sociale, vision et valeurs de l'asbl Gammes

#### 3.1.5.1 Finalité sociale

L'association a pour finalité sociale de répondre conjointement aux besoins d'insertion socio-professionnelle d'un public peu qualifié et aux besoins de garde à domicile de personnes en perte d'autonomie et/ou dépendantes, âgées, malades, désorientées, handicapées, en fin de vie, ne pouvant rester seul, ... et permettre d'assurer un relais offrant du répit à l'entourage et aux aidants proches.

#### Les objectifs :

- Aider à domicile des personnes adultes en perte d'autonomie, dépendantes, âgées, désorientées, malades, handicapées ou ne pouvant rester seules, habitant la Région de Bruxelles-Capitale.
  - La démarche initiée par l'asbl, à travers ses prestations à domicile, est l'accompagnement de bénéficiaires qui ont besoin de la présence continue d'une personne. Le garde à domicile vise principalement à assurer, de jour comme de nuit et en complémentarité avec l'entourage du bénéficiaire et/ou d'autres intervenants professionnels ou volontaires, une présence active de longue durée et à optimiser le bien-être mental, physique et social du bénéficiaire.
  - Son rôle est donc à la fois de permettre le maintien à domicile des personnes, de leur assurer une qualité de vie et d'assurer un relais offrant un répit à l'entourage et aux aidants proches.

- Insérer socioprofessionnellement un public peu qualifié.

L'activation du Dispositif d'Emploi en Insertion d'Economie Sociale permet à l'asbl de mettre au travail cinquante travailleurs. Les actions développées pendant la durée du contrat visent à l'acquisition de savoir-faire et savoir-être en lien avec le travail. Elles visent aussi une promotion des capacités individuelles et collectives par un soutien de la part du personnel encadrant. Dans le cadre de cette activation, les travailleurs s'insèrent dans un processus de formation continuée (en lien avec ce métier et en fin de parcours, avec les services de recherche active de l'emploi).

#### 3.1.5.2 Vision

La vision de l'asbl est de permettre à toute personne en perte d'autonomie et/ou dépendante adulte, habitant la Région Bruxelles-Capitale, de bénéficier de manière professionnelle d'un service de garde à domicile de qualité.

Pour ce faire, l'asbl a pour ambition de faire reconnaître de manière spécifique le métier de garde à domicile.

L'asbl défendra plus particulièrement quatre aspects :

- L'accessibilité financière à ce service
- L'insertion de demandeurs d'emplois dans cette fonction
- L'organisation d'une formation spécifique au métier
- La clarification des missions relevant de cette fonction

#### 3.1.5.3 Valeurs

Gammes remplit sa mission dans le plein respect du principe européen « d'unité dans la diversité » : diversité des cultures, des traditions, des croyances et des langues.

#### Le bénéficiaire au cœur des préoccupations :

Le personnel dispose de compétences techniques et relationnelles entretenues par un programme de formations adapté aux besoins et attentes explicites et implicites. Il fait preuve d'attitudes de bienveillance, de bienveillance, de tolérance, de discrétion, de disponibilité et d'écoute.

#### L'humanité:

L'équipe a un regard franc et prévenant avec les bénéficiaires, un toucher et une parole respectueux, expliquant les actes posés en tenant compte de la dignité du bénéficiaire. Elle respecte le droit à l'autonomie de tous les bénéficiaires tout en appliquant l'approche bénéficiaire/aidant-proche partenaires.

#### La conscience professionnelle:

Une gestion responsable et efficace de l'organisation et de ses actes implique une autonomie, une compassion, une rigueur, une ponctualité, une éthique, une déontologie, un esprit critique (remise en question de soi et des autres), une honnêteté, une concertation et un travail en équipe.

#### La transparence:

Cette valeur sous-entend l'ouverture, la sincérité, l'écoute, la solidarité, la communication interne efficace, le refus de la rétention d'informations, le partage des savoirs.

#### Le sens de l'institution :

L'esprit institution réside dans la volonté de porter la mission, la vision et les valeurs et le respect des contraintes organisationnelles ; notamment l'utilisation efficace des deniers publics et la priorité d'entrée comme travailleur à celles et ceux qui sont le plus éloignés de l'accès au travail.

#### 3.1.5.4 Principes d'action

- Un but non lucratif et d'intérêt général ;
- Une logique de partenariat avec les acteurs du secteur ;
- Evaluer systématiquement l'efficacité et l'impact social de nos actions ;
- S'obliger aux standards les plus hauts de rigueur et de professionnalisme ;
- Gouvernance participative et agile ;
- Développer la démarche patient/aidant proche partenaire ;
- Préserver l'environnement : utilisation des transports en commun, consommation énergétique responsable, ...

### 3.1.6 Organigramme



### 3.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (parties prenantes)

Le système de management de la qualité est basé sur les exigences de la norme ISO 9001-2015. Ce système est tourné vers la satisfaction de toutes les parties intéressées.

A cet effet, Gammes asbl s'engage à identifier et répondre aux besoins et attentes de ses clients (bénéficiaire) ainsi que des autres parties prenantes dont notamment ses fournisseurs et ses partenaires.

### 3.3 Détermination du domaine d'application du Système de Management de la Qualité

Le Système de Management de la Qualité de Gammes asbl est appliqué à l'ensemble de ses activités. A ce titre, les deux pôles d'activités concernés sont : Service de garde à domicile et service d'insertion socioprofessionnelle.

Le périmètre de certification ISO 9001-2015 concerne toutes les activités du Service de garde à domicile et du service d'insertion socioprofessionnelle à l'exclusion du lieu d'intervention dont l'ensemble des éléments ne peuvent être maîtrisés. Néanmoins, des mesures de précaution ont été mises en place.

### 3.4 Système de Management de la Qualité et ses processus

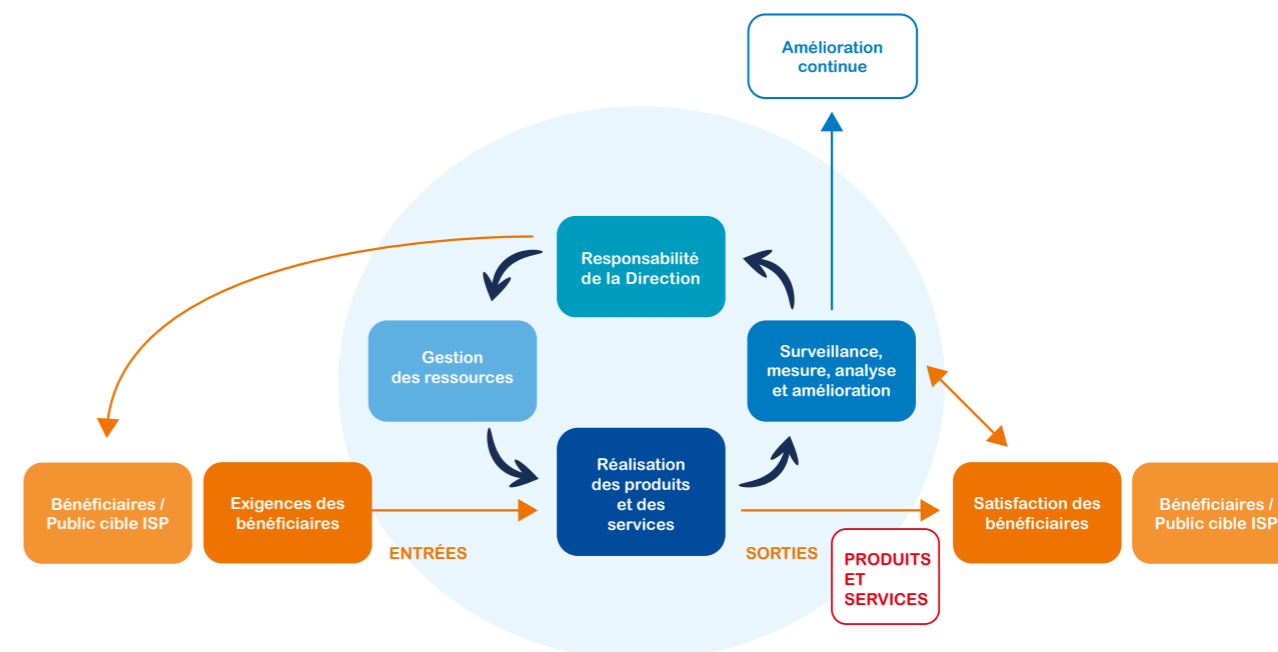
Le Système de Management de la Qualité s'articule autour de deux axes : la gestion des processus clés (majeurs- Cfr. point 6 du document) d'une part, la boucle régulatrice de la Qualité et l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité d'autre part.

Sans notre principe d'évolution et d'amélioration continue, notre système de qualité n'aurait que peu de sens. Cette exigence permet de relier entre eux les processus clés et d'englober les enchaînements d'activités dans un cycle itératif.

Dans la gestion des processus clés, on retrouve de manière sous-jacente la boucle régulatrice de la qualité représentée par la roue de Deming (concept de Deming) dont les principes sont les suivants :

- **Plan (Planifier)** : Ecrire ce que l'on doit faire, déterminer les objectifs, les indicateurs, les mesures correctives, les délais, les responsabilités, les ressources.
- **Do (Faire)** : selon la planification établie, réaliser le produit, le service
- **Check (Vérifier)** : analyser et déterminer le résultat
- **Act (Améliorer)** : si les objectifs sont atteints, l'activité peut être répétée et généralisée ; si ce n'est pas le cas, les objectifs doivent être modifiés

Et qui présente **les quatre grandes catégories d'exigences** de la norme ISO 9001-2015 : Les responsabilités de la direction, la gestion des ressources, la réalisation des produits et des services et mesures, analyse et amélioration.



## 4. PILOTAGE GENERAL - LEADERSHIP

### 4.1 Leadership et engagement

#### 4.1.1 L'engagement de la Direction

La direction générale de Gammes asbl s'engage dans une lettre adressée au personnel de de l'asbl dans laquelle elle décrit sa vision stratégique et tous les moyens qu'elle compte mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

La lettre d'engagement (charte Qualité) est affichée dans les bureaux et sur le site internet de l'asbl :

*« Intimement portée par la conviction qu'il ne peut y avoir de service pérenne sans que celui-ci s'effectue selon des bases justes, qui respectent tout autant les personnes, bénéficiaires, aidant-proches, travailleurs et partenaires, que la réglementation, Gammes a fait un choix clair en matière de Politique Qualité.*

*Dans le souci constant de l'excellence et de l'amélioration de la satisfaction de nos bénéficiaires, il nous est apparu que la mise en place d'un Système de Management de la Qualité était le meilleur moyen pour notre équipe d'être encore plus performante.*

*2018 marque l'année de l'engagement fort de la structure dans la démarche Qualité et cela fait donc de la recherche de l'amélioration continue une pratique naturelle et partagée par toute l'équipe, encadrement et intervenants à domicile.*

*En ma qualité de Directeur de Gammes asbl, je m'engage, avec la participation de tous, à amener l'asbl à devenir une référence régionale pour sa compétence, son intégrité et ses performances.*

*Si l'obtention de la certification selon la norme internationale ISO 9001 version 2015, pour les activités suivantes de notre association : « service de garde à domicile et insertion socioprofessionnelle » est le gage de la qualité et du sérieux de nos prestations, celle-ci ne reste que le premier pas de notre démarche qualité. Ainsi nous nous attachons sans cesse à identifier les besoins et les attentes de nos bénéficiaires et d'y répondre de façon concise, rapide et interactive.*

*Dans ce but, je m'engage à respecter les exigences de la norme ISO 9001-2015, pour assurer le niveau de qualité maximum de nos services, et bénéficier de la confiance de nos bénéficiaires par l'accroissement continu de leur satisfaction.*

*Chacun, à tous les niveaux, est invité à participer activement à la réussite de cet objectif majeur pour notre association. C'est pourquoi, je m'engage à ce que chaque collaborateur de notre asbl mette en œuvre les exigences de la norme dans le domaine qui le concerne et dans le cadre des responsabilités qui lui sont confiées.*

*Je m'engage à ce que les objectifs mesurables issus du plan stratégique global en lien avec la politique qualité soient atteints.*

*Je délègue au Responsable Qualité la responsabilité de la gestion du Système de Management de la Qualité.*

*La mise en œuvre de notre Système de Management de la Qualité doit permettre de :*

- *Accroître la satisfaction des bénéficiaires,*
- *Assurer la pérennité de l'association,*
- *Améliorer l'efficacité de notre organisation,*
- *Valoriser le personnel de l'association,*
- *Créer une dynamique d'amélioration permanente dans le cadre du déploiement du processus de mesure, d'analyse et d'amélioration,*
- *Le partenariat avec des fournisseurs de services intellectuels et autres.*

*Je considère que les référentiels ISO 9001-2015 est une base de travail nécessaire décrivant les exigences minimums à respecter pour favoriser le développement de l'association et l'amélioration de son service. »*

Directeur de l'asbl Gammes,  
Brieuc LAURENT.

#### 4.1.2 Orientation Client : écoute client et autres parties prenantes (partenaires et fournisseurs)

L'écoute client est assurée par essentiellement par le service social, le service téléphonie et le service encadrant de Gammes asbl rattaché au processus GAD et GAD ISP.

Les services s'appuient sur leur expérience, leur connaissance du secteur pour mettre en place une stratégie permettant de répondre aux besoins actuels des clients (internes et externes) mais également d'anticiper leurs attentes futures.

L'orientation client est développée et organisée à plusieurs niveaux :

- Service de téléphonie accessible 24/24 7/7
- Visite à domicile : Entretien préliminaire, visite de réévaluation (endéans les 3 mois de la mise en œuvre des prestations), visite de révision annuelle
- Co-construction et mise en œuvre d'un projet d'accompagnement personnalisé
- Réalisation annuelle d'enquête de satisfaction (évaluation de l'impact social)
- Réunions d'équipe
- Rencontres et réunions régulières avec les fournisseurs
- Mise en œuvre de la démarche patient partenaire
- Conventions de partenariats avec des parties prenantes (externes)
- Revue de clôture au cours desquelles la satisfaction du client est évaluée
- Tout au long du déroulement des processus, les requêtes éventuelles des clients (réclamations, souhaits) sont enregistrées et traitées
- Entretiens d'appréciation et de développement du personnel

### 4.2 La Politique qualité

Le Système de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001-2015 permet de disposer de référentiels reconnus pour assurer une constante amélioration de nos prestations et de nos performances.



La politique qualité a été définie au niveau de l'ensemble des services en conformité avec la direction de Gammes asbl.

Les objectifs qualité sont revus chaque mois lors de la mise à jour des indicateurs de performances.

Cette revue permet de confirmer un ou des objectifs ou de le faire évoluer selon l'état du ou des processus concernés.

Les indicateurs, présentés sur un tableau de pilotage, sont mis à jour et diffusés via les canaux de communication précisé au point 6.4.

La Direction s'engage à ce que la politique qualité soit :

- Disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée ;
- Communiquée, comprise et appliquée au sein de Gammes asbl ;
- Mise à la disposition auprès des bénéficiaires et des parties prenantes (partenaires et fournisseurs), le cas échéant.

Cette disposition permet à tous le personnel de Gammes asbl de mesurer en permanence l'atteinte ou non des objectifs fixés et de se positionner dans l'état de performance des processus.

#### 4.3 Le Rôle. Responsabilités et autorité au sein de Gammes asbl

La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de Gammes asbl par divers moyens et outils, dont notamment : organigramme, fiche descriptive de fonction, fiche de poste, ...

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du Système de Management de la Qualité en :

- **assurant** la responsabilité de l'efficacité du Système de Management de la Qualité.
- **promouvant** l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques.
- **incitant**, orientant et soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du Système de Management de la Qualité.

L'ensemble du personnel doit être sensibilisé et responsabilisé dans la mission qui est la sienne dans cette démarche.

La direction nomme un responsable qualité qui, nonobstant d'autres responsabilités, a la responsabilité et l'autorité en particulier pour :

- **assurer** que les processus nécessaires au management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus.
- **rendre compte** à la Direction du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d'amélioration.
- **assurer** que la sensibilisation aux exigences du bénéficiaire et des parties prenantes dans tout l'organisme est encouragée.

Des pilotes de processus sont également nommés, ils assurent le relais dans la transmission des informations et des mesures prises en termes de qualité. Chaque pilote de processus est responsable de la documentation, de l'adéquation et l'amélioration de son processus dans le respect de la gestion documentaire de Gammes asbl.

## 5. LA PLANIFICATION

L'organisation du système de management de la qualité de Gammes asbl permet de satisfaire aux exigences. La planification de la Qualité englobe toutes les activités visant à assurer le respect de la politique qualité et de ses objectifs. Ces activités sont organisées comme suit :

- Définition des objectifs à atteindre en termes de satisfaction de nos clients et de la maîtrise de nos processus ;
- Identification des besoins de ressources (humaines, matériels, ...) ;
- Mesure de la satisfaction de nos clients et du niveau de maîtrise de nos processus ;
- Réalisation d'audits qualité internes ;
- Régulation et amélioration continue de notre Système de Management de la Qualité via les dispositions prises dans le cadre des actions préventives, correctives et d'amélioration.

### 5.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

Gammes asbl s'engage à planifier et mettre en œuvre des actions de manière à faire face aux risques et opportunités auxquels elle est exposée.

Ces actions fréquentes seront réalisées sur base, entre autres, de l'analyse SWOT et de l'identification des problèmes, des dysfonctionnements, des défaillances, des non-qualités avérées et potentielles.

### 5.2 Objectifs Qualité et planification des actions pour les atteindre

Les objectifs Qualité découlent de la politique Qualité.

Chaque objectif est traduit par des indicateurs, qui sont des images de la performance des processus de Gammes asbl.

Un tableau de bord Qualité synthétisant les objectifs, les indicateurs et leur planification ; est mis en place, actualisé, analysé et revue en Comité de Direction.

Gammes asbl s'engage à planifier des actions afin d'atteindre les objectifs Qualité défini ci-dessous :

- **Personnalisation. Écoute. Suivi.**  
Adapter notre intervention à l'évolution des besoins des clients.
- **Art de diriger. Leadership.**
  - Disposer d'une vision stratégique partagée.
  - Contribuer à la plénitude du personnel (motivation, soutien, disponibilité et empathie).
  - Faire preuve de créativité et insuffler la créativité.
  - Exiger la performance et l'amélioration continue.
  - Encourager à travailler en équipe.
  - Assumer les risques qui lui incombent.

- **Collaboration. Empowerment. Approche d'implication.**

Assurer et participer à l'amélioration de la collaboration avec l'ensemble du personnel et des parties prenantes (bénéficiaires, partenaires, fournisseurs).

- **Performance. Croissance. Référence.**

Identifier les processus de Gammes asbl.

Assurer la performance, l'amélioration et la maîtrise des risques associés à l'ensemble des processus identifiés.

- **Qualité. Évaluation. Amélioration.**

Faire évoluer nos pratiques pour améliorer la satisfaction des clients et des processus.

- **Objectivité.**

Prendre les décisions sur base de mesures, d'éléments concrets et vérifiés.

- **Compétences. Expériences. Savoir-faire.**

Mettre au service des clients des intervenants compétents et professionnels

- **Confidentialité. Respect. Discrétion.**

Respecter la vie privée et l'intimité des clients.

- **Clarté. Rigueur. Transparence.**

Fournir des informations complètes et fiables tout au long des prestations.

- **Accueil. Disponibilité. Réactivité.**

Répondre de manière rapide et adaptée à chaque demande (clients, fournisseurs et autres parties prenantes).

### 5.3 Planification des modifications

Lorsque Gammes asbl détermine le besoin de modifier le Système de Management de la Qualité, les modifications doivent être réalisées de façon réfléchie et planifiée.

Gammes asbl doit prendre en compte :

- L'objectif des modifications et leur conséquence possible
- L'intégrité du Système de Management de la Qualité
- La disponibilité des ressources
- L'attribution ou la réattribution des responsabilités et autorités

## 6. SUPPORT

### 6.1 Le management des ressources

#### 6.1.1 Généralités

La Direction Générale de Gammes asbl définit les moyens humains et matériels à mettre en œuvre pour satisfaire les bénéficiaires et assurer l'efficacité de son SMQ.

Les revues de direction, les audits, les prospections sont des occasions pour revoir les investissements en moyens humains et matériels (en qualité et en quantité).

Afin de garantir la politique Qualité et l'atteinte de ses objectifs, Gammes asbl met à disposition les ressources nécessaires suivantes :

- Le personnel et ses compétences ;
- Les infrastructures: bâtiments, espaces de travail, équipements (logiciels et matériels) ;
- Les services supports : logistique, maintenance, moyens de communication, documentaire, ... ;
- L'environnement de travail qui se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail s'effectue ;
- Les budgets alloués.

#### 6.1.2 Ressources humaines

Le facteur Ressources Humaines est l'un des plus importants dans le Manuel du Système de Management de la Qualité et dans l'organigramme de Gammes asbl. Les fonctions et les postes ont été définis dans l'organigramme et dans le Manuel du Système de Management de la Qualité.

Des dispositions particulières sont mises en place afin de satisfaire tant la composante profil- poste que le nombre de ressources humaines nécessaires.

Des tableaux de compétence sont mis en place afin de :

- S'assurer pratiquement de l'adéquation profil-poste
- Former et motiver le personnel

Le personnel dont l'activité peut avoir une incidence sur la qualité de la prestation, possède toutes les compétences et le savoir-faire requis.

Ainsi, chaque dossier du personnel comporte toutes les attestations de formations reçues, les enregistrements liés à l'expérience professionnelle, les aptitudes médicales, les habilitations utiles, etc.

### 6.1.3 Les infrastructures

Gammes asbl porte toute son attention à la gestion des infrastructures pour obtenir la conformité de ses services.

Cette attention se situe sur plusieurs niveaux, à savoir:

- L'accès et l'entretien des bâtiments ;
- L'entretien du mobilier ;
- La maintenance périodique des moyens informatiques (réseau, ordinateurs et logiciels, applications mobiles, ...) ;
- L'acquisition et l'entretien périodique du matériel d'aide technique (ex : lit médicalisé, lève-personne, verticalisateur, ...) ;
- Les ressources matérielles qui consistent à permettre aux collaborateurs d'exercer leur savoir-faire (ex : tabliers, gants, trousse de secours, ...).

Leur recensement exhaustif est consultable dans le tableau de suivi des infrastructures et équipements (via la gestion des équipements dans Odoo).

### 6.1.4 L'environnement de travail

Gammes asbl doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité de ses services.

Un environnement approprié peut être une combinaison d'aspects humains et physiques, tels que :

- La mise à disposition des éléments de sécurité et prévention contre les incendies (plan d'évacuation, exercice d'évacuation, extincteurs, ...) ;
- L'aménagement des aires de travail ;
- L'analyse des risques menée de concert avec le Service Externe de Prévention et Protection au Travail (SEPPT) fait l'objet d'actions recensées dans un plan de prévention quinquennal réévalué annuellement ;
- L'encadrement du personnel aux actions de secourisme ;
- L'instauration de règles d'hygiène et de propreté.

### 6.1.5 Les ressources pour la surveillance et la mesure

Gammes asbl s'engage à mettre à disposition des ressources suffisantes (ex : enquête de satisfaction interne et externe, évaluation de l'impact social, entretien d'évaluation, ...) pour assurer la surveillance et la mesure des problèmes, des dysfonctionnements, des défaillances, des non-qualités avérées ou potentielles. Ces mêmes ressources seront utilisées dans le cadre de la mise en place d'action de prévention, de correction et d'amélioration.

### 6.1.6 Les ressources financières

Gammes asbl s'engage à mettre à disposition des ressources financières suffisantes pour assurer les opérations et activités de l'asbl. Le montant des ressources financières sera dès lors identifié (budget).

## 6.2 Compétence et formation

Les audits internes, les entretiens individuels d'appréciation et de développement annuel permettent d'identifier les besoins en formation et encadrement.

La direction profite des entretiens individuels pour sensibiliser le personnel sur l'importance des activités.

C'est au cours de ces échanges privilégiés que la direction vérifie de quelles manières les salariés contribuent à l'atteinte des objectifs fixés.

Les entretiens individuels permettent également d'identifier les besoins en formations ou les désidératas du personnel souhaitant évoluer et développer leurs compétences.

Périodiquement et au minimum un fois par an, un plan de formation et d'encadrement est défini et actualisé en fonction des besoins.

Du fait des actions de formation et d'encadrement, la Direction de Gammes asbl par le biais de son Responsable Qualité, organise périodiquement et au moins une fois par semestre, des campagnes de sensibilisation dans lesquelles, elle :

- Rappelle les objectifs qualité ;
- Présente les points positifs et négatifs de la période en cours ;
- Sensibilise sur la part de responsabilité et la contribution du personnel pour atteindre les objectifs qualité.

Les enregistrements relatifs à la formation initiale et professionnelle, aux entretiens individuels de tout le personnel sont conservés dans les dossiers du personnel sous la responsabilité du Gestionnaire des Ressources Humaines.

## 6.3 Sensibilisation

Gammes asbl s'engage à mettre à disposition des ressources suffisantes et des actions pertinentes dans le but de sensibiliser à la politique qualité, aux objectifs qualités, à l'importance de la contribution du personnel, et aux répercussions d'un non-respect des exigences tant par le personnel et que des parties prenantes (fournisseurs et partenaires).

## 6.4 Communication

La direction doit s'assurer que les processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme auprès de l'ensemble des parties prenantes et que la communication concernant l'efficacité du SMQ a bien lieu.

Pour optimiser le développement du système qualité au sein de sa structure, Gammes asbl a mis en place un Comité Qualité qui se réunit selon les besoins et au minimum une fois par trimestre. Toutes ces réunions font l'objet d'un PV conservé par le Comité Qualité et son fonctionnement est déterminé dans un Règlement d'Ordre Intérieur (ROI).

La communication au sein de Gammes asbl se fait également sous différentes formes :

- Entretien annuel d'appréciation et de développement
- Notes de services
- Journées de formation du personnel
- Système informatique en réseau (Active directory, office 365, OneDrive, ...)
- Des classeurs de diffusion du Système de Management de la qualité sont à la disposition du personnel
- Tableaux d'affichage (valves) dans les bureaux de Gammes asbl
- Café - débat
- Réunions du personnel
- Envoi personnalisé au domicile, par email ou remise de main à main

Gammes asbl met à disposition de ses bénéficiaires un site Internet qui présente les différentes informations sûres :

- Les différents services
- Le management de la Qualité

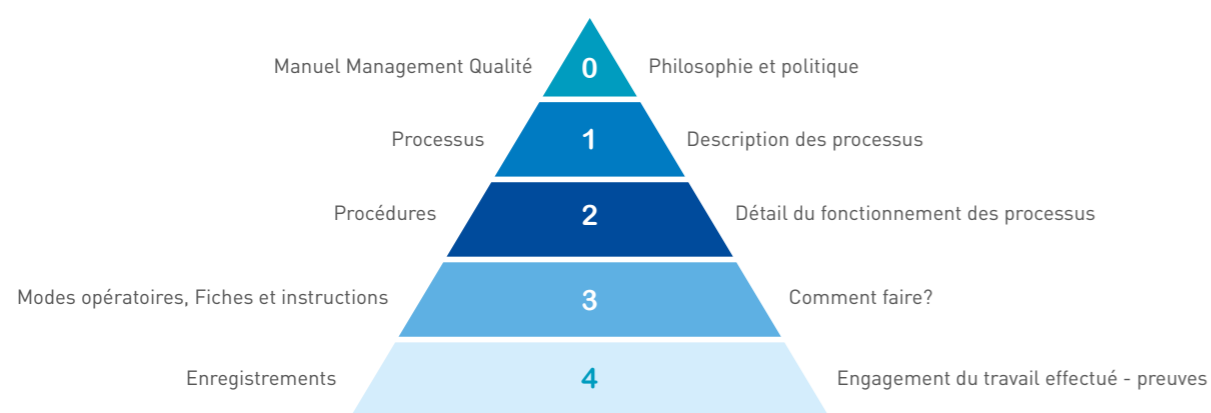
D'autres dispositions et mécanismes sont prévues et mises en place pour :

- Répondre aux informations concernant la Qualité des services
- Donner l'état de traitement des demandes (système de monitoring par tickets dans le logiciel Odoo – Voir MOP « Ticket » et MOP « Nouvelle demande »)
- Traiter et répondre à toutes les réclamations des clients via notamment la boîte mail [complaints@gammesasbl.be](mailto:complaints@gammesasbl.be)

## 6.5 Informations documentées

La direction s'engage à documenter les processus de Gammes asbl. La documentation mise à disposition suit une hiérarchie appliquée dans le cadre de la mise en place du Système de Management de la Qualité. A chaque niveau de la hiérarchie est associé une numérotation.

La figure suivante illustre cette hiérarchie documentaire :



La création et la mise à jour des informations documentées suivra un processus et des procédures référencées (sur base de l'illustration ci-dessus) et devant être dûment suivies. Le « triangle » se retrouve dans l'en-tête avec la numérotation adéquate. Il en sera de même de l'archivage des documents et de leur mise à disposition.

## 7. REALISATION DES ACTIVITES OPERATIONNELLES

### 7.1 La planification de la réalisation des services

Les processus nécessaires à la réalisation des services ont été identifiés (nous noterons en priorité les processus GAD et GAD ISP). Leurs interactions et leurs séquences sont planifiées et appliquées.

Gammes asbl prendra en compte les risques déterminés dans les composantes de la planification et la maîtrise opérationnelle. Elle assure la maîtrise des prestations, des produits et des services internes mais également d'origines externes.

Les performances des prestations (internes ou externes) doivent être évaluées, suivies par la mise en place de dispositif de surveillance des performances de celles-ci (en liaison à l'aptitude à atteindre un résultat mesurable vis-à-vis des exigences) intégrant des évaluations et des réévaluations.

Les exigences relatives aux produits et aux services seront déterminées, tout écart doit être résolu. Gammes asbl mettra en œuvre des conditions maîtrisées pour la réalisation de ces produits et services y compris après la livraison de celles-ci.

Le sens de la planification découlera ainsi directement de la mise en œuvre des processus maîtrisés depuis la demande jusqu'à la satisfaction des exigences des clients.

Ces processus sont gérés par des objectifs dans la même ligne que notre politique qualité et en fonction de nos ressources humaines et matérielles.

Par ailleurs, les étapes de proposition de service, de ressources, de points de surveillance et de contrôle sont identifiées, les critères d'acceptation sont définis et mis en œuvre.

Les documents des processus, les consignes des postes et les feuilles d'enregistrements sont disponibles et appliqués. Les enregistrements portant la preuve de la satisfaction des exigences sont conservés et maîtrisés.

### 7.2 La revue des exigences relatives aux services

Gammes asbl s'engage à établir un processus de communication avec ses clients (ex : diffusion du manuel de qualité) dans le but de déterminer l'ensemble des exigences relatives aux produits et services à octroyer. Une revue des exigences relatives aux produits et services sera ainsi établie et des modifications de ces mêmes exigences pourront être réalisées.

### 7.3 Conception et développement

Dans le cadre de ses activités, Gammes asbl s'engage à planifier la conception et le développement des services exigés.

Les éléments nécessaires à la conception et au développement des services exigés sont identifiés avec précision (exigences et attentes des clients). Il est également tenu compte des modifications potentielles des services conçus et développés (agilité).

### 7.4 Les achats – l'approvisionnement et les prestations de services externes

Gammes asbl s'engage à identifier et inventorier l'ensemble des produits et services fournis par des prestataires externes.

Les achats (Sous-traitance et achats divers) sont gérés par le pôle administratif et financier (PAF). Le PAF met tout en œuvre pour favoriser un véritable partenariat avec les fournisseurs, avec pour objectifs :

- Fidéliser et maîtriser les fournisseurs sélectionnés pour,
- Obtenir des produits et services conformes aux exigences de l'asbl.

La sélection et l'évaluation des fournisseurs tiennent compte d'un certain nombre de critères favorisant une évaluation objective (ex: Date de livraison impérative, conditionnement particulier, exigences techniques, impact environnemental, etc. via des cahiers des charges des produits et services précis: appel d'offre, dossier pédagogique, ...).

La qualité des produits et services fournis est mesurée en fonction des exigences souhaitées et validées.

Les résultats des évaluations donnent lieu à des échanges écrits (mails) ou demandes de rendez-vous avec les fournisseurs afin que des actions soient mises en œuvre le cas échéant.

### 7.5 Production et préparation des services

Les activités de production et de préparation de service sont intégrées dans les processus GAD et GAD ISP.

Gammes asbl s'engage à produire les produits et services conçus et développés, à identifier, tracer et suivre leur réalisation (enquête sociale, fiche d'intervention, lettre de passage, plan d'accompagnement personnalisé, cahier de liaison, ...). Tout produit et service avant sa réalisation passera par un processus de préparation (planification, ordonnancement des tâches et activités).

La préservation des données ou informations confidentielles relative aux clients et aux prestataires externes sera dûment assurée (sur base de la politique de confidentialité: <https://gammesasbl.be/notre-engagement/politique-de-confidentialite>).

Chaque produit et service réalisé subira un contrôle permettant, et lors d'un constat de non-conformité, la mise en place d'actions préventives, correctives et d'amélioration. La pertinence de ces actions sera également mesurée.

## 8. EVALUATION DES PERFORMANCES

Gammes asbl s'engage à mettre en place un processus d'évaluation des performances de la qualité des produits et services réalisés ainsi que de ses processus.

Ce processus d'évaluation des performances va s'articuler autour :

- De surveillances, de mesures, d'analyse et d'évaluation (tableau de bord, indicateurs, enquêtes satisfaction clients, reporting mensuel, rapport d'activité annuel, ...)
- D'Audits
- De revues de processus
- De revues de direction

### 8.1 Revue de Direction

La Direction Générale de Gammes asbl ayant le souci permanent du bon fonctionnement du Système de Management de la Qualité, organise des Revues de Direction périodiquement et au moins 1 fois par semestre. Lors de ces revues, l'ensemble des services de Gammes asbl sont représentés.

Ces revues de direction permettent de vérifier l'adéquation du Système de Management de la Qualité et sa pertinence vis-à-vis des objectifs fixés.

Un rapport est édité après chaque Revue de Direction et est diffusé à l'ensemble du personnel. Il mentionne les décisions prises pour améliorer le Système de Management de la Qualité, le fonctionnement des processus et son efficacité par rapport à la politique qualité et aux objectifs qualité.

Le responsable Qualité établit le calendrier annuel de ces revues ainsi que l'ordre du jour.

Les enregistrements des revues de Direction sont conservés.

#### 8.1.1 Eléments d'entrée de la revue

Les principaux points de l'ordre du jour de ces revues sont :

- Les audits externes et internes et leurs résultats
- Le fonctionnement des processus et leurs indicateurs
- Les indicateurs de qualité produits
- Les indicateurs de satisfaction clients
- Les actions correctives et préventives
- Les informations clients dont les réclamations
- Les changements pouvant affecter le système de Management de la Qualité
- Les recommandations d'amélioration et d'évolution du système de Management de la Qualité
- Les actions décidées lors des Revues précédentes

### 8.1.2 Éléments de sortie de la revue

Après examen de chacun de ces points, la Direction décide des actions relatives :

- A l'amélioration de l'efficacité du Système de Management de la Qualité et de ses processus.
- A l'amélioration des services en rapport avec les exigences des bénéficiaires.
- Aux besoins en ressources.

## 8.2 Maîtrise des produits et services non conformes

Nous rappelons que les produits et services réalisés seront analysés afin d'assurer leurs conformités. Dans le cas contraire, et de manière systématique, après analyse des données et l'identification des raisons majeures de la non-conformité, des actions de prévention, de correction et d'amélioration seront décidées (à échéance).

Une politique d'amélioration continue des activités sera assurée.

# 9. AMELIORATION

## 9.1 Généralités

La mesure, l'analyse et l'amélioration continue sont traitées pour chaque processus par le pilote et cela lors de revue de processus.

Au cours de ces revues, l'analyse des non-conformités est faite et les mesures d'amélioration sont prises.

La revue de l'ensemble des processus est faite en Revue de Direction : l'ensemble des indicateurs sont examinés afin de s'assurer de l'efficacité des processus et de leur amélioration.

Gammes asbl a mis en place un processus d'amélioration continue de son SMQ. Ce processus prend en compte les objectifs qualité issus de la politique qualité. Les objectifs sont traduits en sous objectifs et sont projetés sur les différents processus identifiés en utilisant les indicateurs de performance. Tous ces éléments et données sont synthétisés dans le Tableau de Bord Qualité.

Lors des revues de Direction, et en utilisant en plus les résultats des audits internes et les actions correctives et préventives, des décisions d'amélioration sont décidées et mises en œuvre.

## 9.2 Non-conformité et action corrective

Gammes asbl a mis en place un processus de traitement des actions correctives afin d'éliminer les causes des non-conformités et d'éviter qu'elles ne se reproduisent.

A cet effet, les non-conformités issues des audits internes, des réclamations clients sont traitées en passant par :

- Une analyse de la non-conformité, de sa gravité et de son incidence sur le SMQ
- La détermination des causes (utilisation des techniques des 7 ou 8 M et des 5 P)
- La discussion des alternatives possibles pour éliminer les causes
- La prise des décisions, détermination des responsabilités et planification des actions
- L'enregistrement des résultats après mise en œuvre
- La vérification et revue des actions et de leurs efficacités

## 9.3 Amélioration continue

Gammes asbl s'engage à instaurer une philosophie d'amélioration continue consistant en :

- Un effort continu pour améliorer les produits, les services et les processus
- Une recherche du progrès

Le cycle «PDCA» sera l'ossature de cette philosophie d'amélioration continue (voir point 3.4).

Notre amélioration continue s'inspire de faits déclencheurs :

- Les dysfonctionnements des produits, services et processus (indicateurs clés et tableau de bord)
- L'insatisfaction des clients (internes ou externes) et tous les autres acteurs concernés
- La progression des non-conformités apparentes
- La nécessité de l'évolution des processus, services et produits
- Les résultats donnés par les indicateurs et les tableaux de bord
- Les modifications d'une tâche ou d'une activité

Ces faits déclencheurs proviendront d'une demande du personnel de Gammes asbl, de décision prise au cours de revue de direction ou liés aux évolutions du secteur d'activité.

Notre amélioration continue suivra les étapes suivantes (basées sur les techniques de résolution de problème) :

- Hiérarchiser les processus et choisir les processus à traiter en priorité
- Analyser le processus choisi (décrire le processus existant, identifier les dysfonctionnements, identifier les dysfonctionnements des processus ainsi que leurs causes et décrire le processus reconfigurer)
- Choix et mise en œuvre des propositions d'amélioration des processus

### 9.3.1 Cartographie des processus clés, description et règles de maîtrise des processus clés

#### 9.3.1.1 Généralités :

Le Système de Management de la Qualité est basé sur les exigences de la norme ISO 9001-2015.

Il comprend les processus nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration de l'efficacité du management de la Qualité.

Ainsi pour présenter nos activités et prestations, nous avons adopté l'approche des 4 types de processus de la norme ISO 9001-2015 :

- Le processus de management (de pilotage) donne la vision, l'organisation et les objectifs pour la réalisation des activités.
- Le processus des ressources (support) prévoit, distribue et contrôle les ressources nécessaires aux activités.
- Le processus des prestations (de réalisation) est garant de la qualité des prestations.
- Le processus d'amélioration (mesure) mesure l'atteinte des objectifs, et cas échéant, propose des mesures d'amélioration.

### 9.3.1.2 Les processus :

Cette approche définit les principales activités de l'asbl en processus clés. Ceux-ci sont au nombre de huit et ils s'articulent selon le schéma (cartographie) du chapitre 9.3.1.3. :

#### > Les processus sont :

- Identifiés (voir liste ci-dessous) et leur description fait l'objet de cartographies correspondantes (cartographies des processus clés)
- Leur séquence et interactions sont précitées par la cartographie du chapitre 9.3.1.3. et dans leur description.
- Gérés et leur efficacité évaluée et améliorée par rapport aux objectifs retenus, notamment lors des revues des processus.

#### > Fonctionnement des processus :

Chaque processus a :

- Une typologie (management, réalisation, support et mesure)
- Un pilote (dit de processus) ;
- Un ou plusieurs objectifs ;
- Des ressources support (humaines, documentaires, matérielles, financières) ;
- Des données d'entrée, éléments déclenchants, dont l'analyse aide au déroulement du processus ;
- Un fonctionnement particulier ;
- Des données de sortie qui sont le résultat du processus (ou éléments de sortie du processus) ;
- Des origines (les fournisseurs directs du processus) et des destinations (les clients directs du processus) ;
- Des processus liés qui peuvent lui fournir, ou auxquels il peut fournir des éléments ;
- Des éléments de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration tels que les indicateurs de performances identifiés et définis avec des objectifs ciblés ;
- Des exigences et des risques à considérer et à maîtriser.

Chaque processus subira à une fréquence définie des revues (dites revues de Direction) menant à identifier ses non-conformités et à établir ses plans de progrès.

#### **Pilote (dit de processus) (cfr. Fiche de poste du pilote de processus):**

Ayant pour mission principale de surveiller et de piloter le processus, il est attendu du pilote de :

- Rendre compte de l'atteinte ou non des objectifs initialement fixés et de l'utilisation optimale de ressources qui sont allouées à son processus ;
- Intégrer l'évolution des exigences spécifiées (les exigences du client, les exigences réglementaires et les exigences propres à Gammes asbl) qui peuvent avoir un impact sur le processus dont il assure le pilotage.

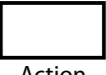



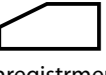



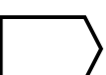
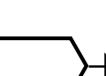
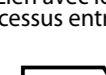
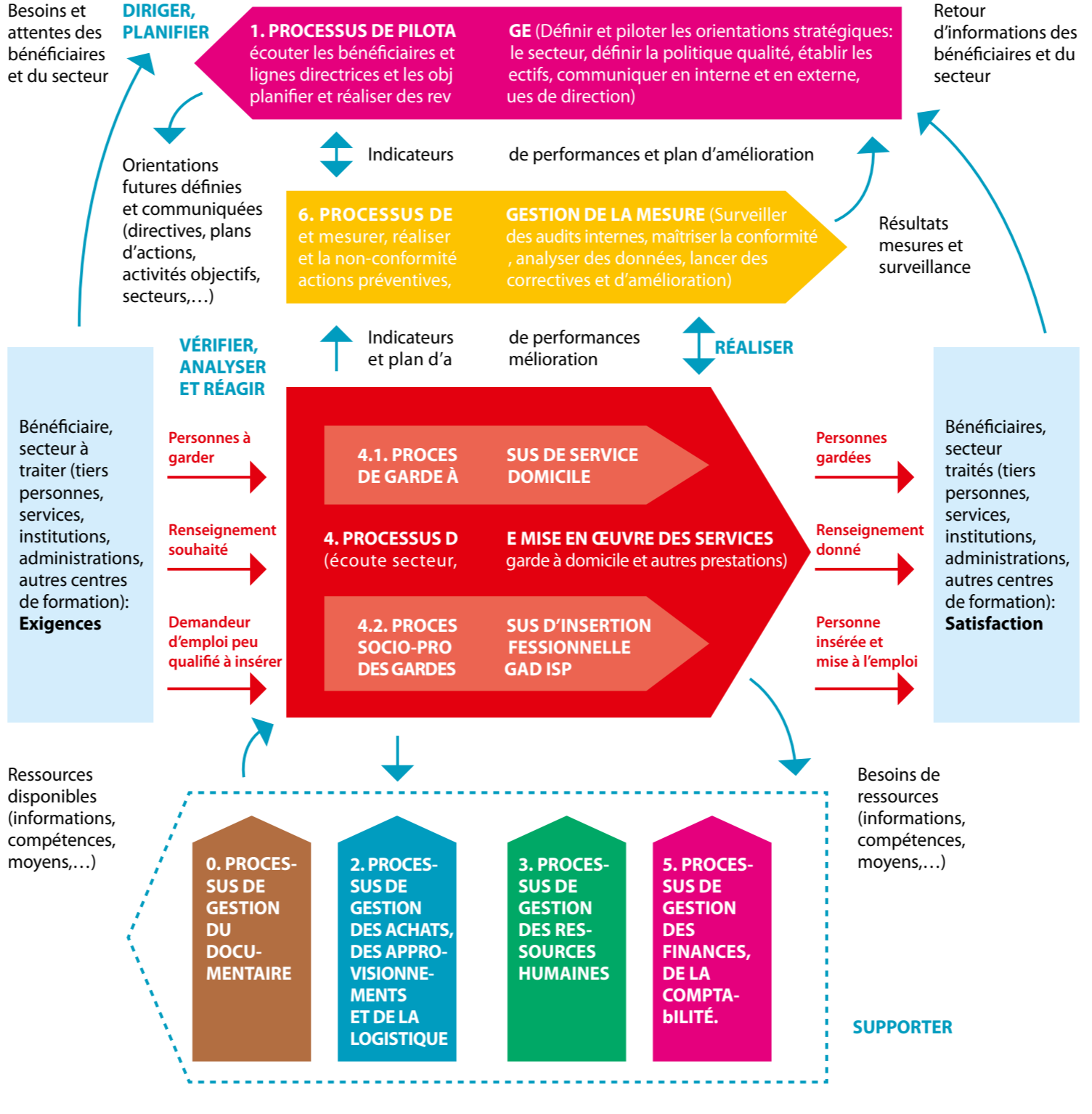
- Suivre ou organiser le suivi des indicateurs de performance associés au processus qu'il pilote.
- Suivre le niveau de maturité du processus qui permet de situer son degré de maîtrise dans une démarche de progrès vers l'excellence
- Faire rapport du traitement des dysfonctionnements du processus en vue d'engager les actions correctives associées.
- Identifier des opportunités d'amélioration et proposer une ou des actions préventives associées.
- Participer à la mise en œuvre des plans d'améliorations du processus (plans d'actions) définis par le pilote du processus concerné en concertation avec le Comité Qualité.
- Organiser la revue de processus et rendre compte des résultats à l'équipe dirigeante
- Organiser et animer des réunions entre les personnes concernées par l'optimisation du fonctionnement du processus ou de ses interactions.
- Assurer la documentation (fiche d'action corrective, fiche d'indicateur) de toutes les activités découlant de son processus et assurer la mise à jour de la base documentaire (fiches d'identité, procédures, modes opératoires, fiche d'indicateur, fiche d'action corrective et préventive, tableaux de bords et indicateurs...).
- Participer activement aux réunions du Comité Qualité.
- Participer à des audits internes.
- Remplir la mission de pilote de processus en complément de son activité principale.

#### > Les processus, pilotes et typologie :

N°	Dénomination	Nom (prénom) du pilote	Typologie			
			Management	Réalisation	Support	Mesure
0	Processus de gestion du documentaire de l'ASBL GAMMES	Grégory Guinfolleau			<input type="checkbox"/>	
1	Processus Pilotage de l'ASBL GAMMES	Briec Laurent	<input type="checkbox"/>			
2	Processus support et logistique de l'ASBL GAMMES	Abdoul Diallo			<input type="checkbox"/>	
3	Processus de gestion des ressources humaines de l'ASBL GAMMES	Leyla Ozdil			<input type="checkbox"/>	
4	Processus mise en œuvre des produits et des services de l'ASBL GAMMES	Pauline Schallon et Pakize Kumarci		<input type="checkbox"/>		
5	Processus gestion des finances - gestion du patrimoine - gestion comptable - contrôle et contentieux de l'ASBL GAMMES	Maurice Lipszyc			<input type="checkbox"/>	
6	Processus de gestion de la mesure	Ethel Leemans				<input type="checkbox"/>

9.3.1.3 Cartographie des processus clés (ou cartographie du macro-processus de Gammes asbl)

**Niveau 1a: Pourquoi?**

Symboles	Pilotage	Processus élémentaires	Finalité: Répondre conjointement aux besoins d'insertion socio-professionnelle d'un public peu qualifié et aux besoins de garde à domicile, et permettre d'assurer un relais offrant du répit aux aidants proches.	Description de l'activité	Documents associés	Points à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> <li> Action</li> <li> Décision</li> <li> Document</li> <li> Outils</li> <li> Enregistrement</li> <li> Commentaire</li> <li> Point de contrôle</li> <li> Stop</li> <li> Processus</li> <li> Lien avec le processus entrant</li> <li> Lien avec le processus sortant</li> </ul>	<p><b>DONNÉES D'ENTRÉES</b> Besoins et attentes des bénéficiaires et du secteur : exigences</p> <p>Retour d'informations des bénéficiaires et du secteur</p> <p>Personnes à garder</p> <p>Renseignements souhaités</p> <p>Demandeur d'emploi peu qualifié à insérer</p> <p><b>DONNÉES DE SORTIES</b> Orientations futures</p> <p>Personnes gardées</p> <p>Renseignement donné</p> <p>Personne insérée et mise à l'emploi</p> <p>Satisfactions et retours d'informations des bénéficiaires</p> <p><b>INDICATEURS DE PERFORMANCES</b> Chiffres d'affaires</p> <p>Indice de satisfaction des bénéficiaires</p> <p>Nombre d'heures de prestations</p> <p>Nombre de bénéficiaires</p> <p>Nombre de nouvelles demandes</p> <p>Coût d'exploitation</p> <p>Nombre de sorties positives</p>	<p>Processus de management <b>PROC-PG</b></p> <p>Processus de mesure <b>PROC-GM</b></p> <p>Processus de réalisation <b>PROC-GAD</b></p> <p>Processus de support <b>PROC-GD</b></p> <p><b>PROC-GAAL</b></p> <p><b>PROC-GRH</b></p> <p><b>PROC-GFCP</b></p> <p>Liens avec un processus: Néant</p>	<p><b>Finalité:</b> Répondre conjointement aux besoins d'insertion socio-professionnelle d'un public peu qualifié et aux besoins de garde à domicile, et permettre d'assurer un relais offrant du répit aux aidants proches.</p>  <p>Besoins et attentes des bénéficiaires et du secteur</p> <p><b>DIRIGER, PLANIFIER</b></p> <p><b>1. PROCESSUS DE PILOTA</b> (écouter les bénéficiaires et lignes directrices et les obj planifier et réaliser des rev GE (Définir et piloter les orientations stratégiques: le secteur, définir la politique qualité, établir les ectifs, communiquer en interne et en externe, ues de direction)</p> <p>Indicateurs de performances et plan d'amélioration</p> <p><b>6. PROCESSUS DE et mesurer, réaliser et la non-conformité actions préventives,</b> <b>GESTION DE LA MESURE</b> (Surveiller des audits internes, maîtriser la conformité , analyser des données, lancer des correctives et d'amélioration)</p> <p>Résultats mesures et surveillance</p> <p>Retour d'informations des bénéficiaires et du secteur</p> <p>Orientations futures définies et communiquées (directives, plans d'actions, activités objectifs, secteurs,...)</p> <p><b>VÉRIFIER, ANALYSER ET RÉAGIR</b></p> <p>Indicateurs et plan d'a de performances mélioration</p> <p><b>RÉALISER</b></p> <p>Bénéficiaire, secteur à traiter (tiers personnes, services, institutions, administrations, autres centres de formation): <b>Exigences</b></p> <p>Personnes à garder</p> <p>Renseignement souhaité</p> <p>Demandeur d'emploi peu qualifié à insérer</p> <p><b>4.1. PROCES DE GARDE À SUS DE SERVICE DOMICILE</b></p> <p><b>4.2. PROCES SOCIO-PRO SUS D'INSERTION FESSIONNELLE GAD ISP</b></p> <p>Personnes gardées</p> <p>Renseignement donné</p> <p>Personne insérée et mise à l'emploi</p> <p>Bénéficiaires, secteur traités (tiers personnes, services, institutions, administrations, autres centres de formation): <b>Satisfaction</b></p> <p>Ressources disponibles (informations, compétences, moyens,...)</p> <p><b>0. PROCES-SUS DE GESTION DU DOCU-MENTAIRE</b></p> <p><b>2. PROCES-SUS DE GESTION DES ACHATS, DES APPRO-VISIONNEMENTS ET DE LA LOGISTIQUE</b></p> <p><b>3. PROCES-SUS DE GESTION DES RES-SOURCES HUMAINES</b></p> <p><b>5. PROCES-SUS DE GESTION DES FINANCES, DE LA COMPTA-BILITÉ.</b></p> <p>Besoins de ressources (informations, compétences, moyens,...)</p> <p><b>SUPPORTER</b></p>			



### 9.3.2 Les liens entre processus : Interrelations et interfaces entre les processus


De manière à rendre performant les liens entre les processus, Gammes asbl s'engage à mettre en place des règles de collaboration et de communication permettant de définir et de formaliser les bonnes pratiques en termes d'échanges d'informations aux différents points de contact des processus (interfaces entre les différents processus).

Les deux nécessités suivantes seront d'application au sein de Gammes asbl :

- Le profil client : chacun se doit d'intégrer dans ses activités la voix du client.
- La philosophie client / fournisseur (chacun joue le rôle de fournisseur, chacun joue le rôle de client).

Les règles de collaboration et de communication seront en fait de véritables contrats formalisant les pratiques de collaboration et de communication convenues entre deux ou plusieurs processus (à l'initiative du fournisseur et tenant compte des souhaits du client).

	Pilotage	Gestion de la Mesure	GAD	GAD ISP	Gestion du Documentaire	GAAL	GRH	Gestion
Pilotage								
Gestion de la Mesure								
GAD								
GAD ISP								
Gestion du Documentaire								
GAAL								
GRH								
Gestion Financière et Comptable								

 Interactions des processus

## ANNEXE 1 : FICHE D'ACTUALISATION :

Version	Créations, modifications apportées Justification	Date de création ou révision	Validation de la direction et du responsable Qualité (sur base de l'approbation du Comité Qualité)	Date de validation
A	Création du document	31/05/2020		__/__/__
B	Remise à jour de la procédure	__/__/__		__/__/__
C		__/__/__		__/__/__
D		__/__/__		__/__/__
E		__/__/__		__/__/__
F		__/__/__		__/__/__
G		__/__/__		__/__/__
H		__/__/__		__/__/__

## ANNEXE 2: LISTE DE DIFFUSION (OU FICHE DE DIFFUSION):

Manuel de Management de la Qualité, processus ou autres documents concernés	Version	Services concernés	Lieux	Date de diffusion
Remise à jour de la procédure	A	Tous les services et parties prenantes	Au sein de l'asbl Gammes	02/06/2020
				__/__/__
				__/__/__
				__/__/__
				__/__/__
				__/__/__
				__/__/__
				__/__/__



Chaussée de Charleroi 123 à 1060 Bruxelles  
Tél. (02) 537 27 02 - info@gammesasbl.be

[www.gammesasbl.be](http://www.gammesasbl.be)



BRUXELLES  
FORMATION  
former pour l'emploi



Cofinancé par  
l'Union européenne