



**Support de formation sur l'approche 5S-KAIZEN-TQM**

# **Suivi et évaluation Activités 5S-KAIZEN-TQM**

**Agence japonaise de coopération internationale**

**Fujita Planning Co., Ltd.**



# Objectifs

Au terme de cette session, les participants seront en mesure de:

- Définir les généralités du suivi et de l'évaluation.
- Comprendre la relation entre le PDCA et le S&E.
- Comprendre les différents types d'activités de suivi.
- Comprendre les différents types d'activités d'évaluation.
- Expliquer comment réaliser des activités de suivi et d'évaluation pour les activités 5S-KAIZEN-TQM.
- Réaliser des activités de suivi et d'évaluation des activités 5S-KAIZEN-TQM.

# Définition générale du suivi et de l'évaluation



## Suivi

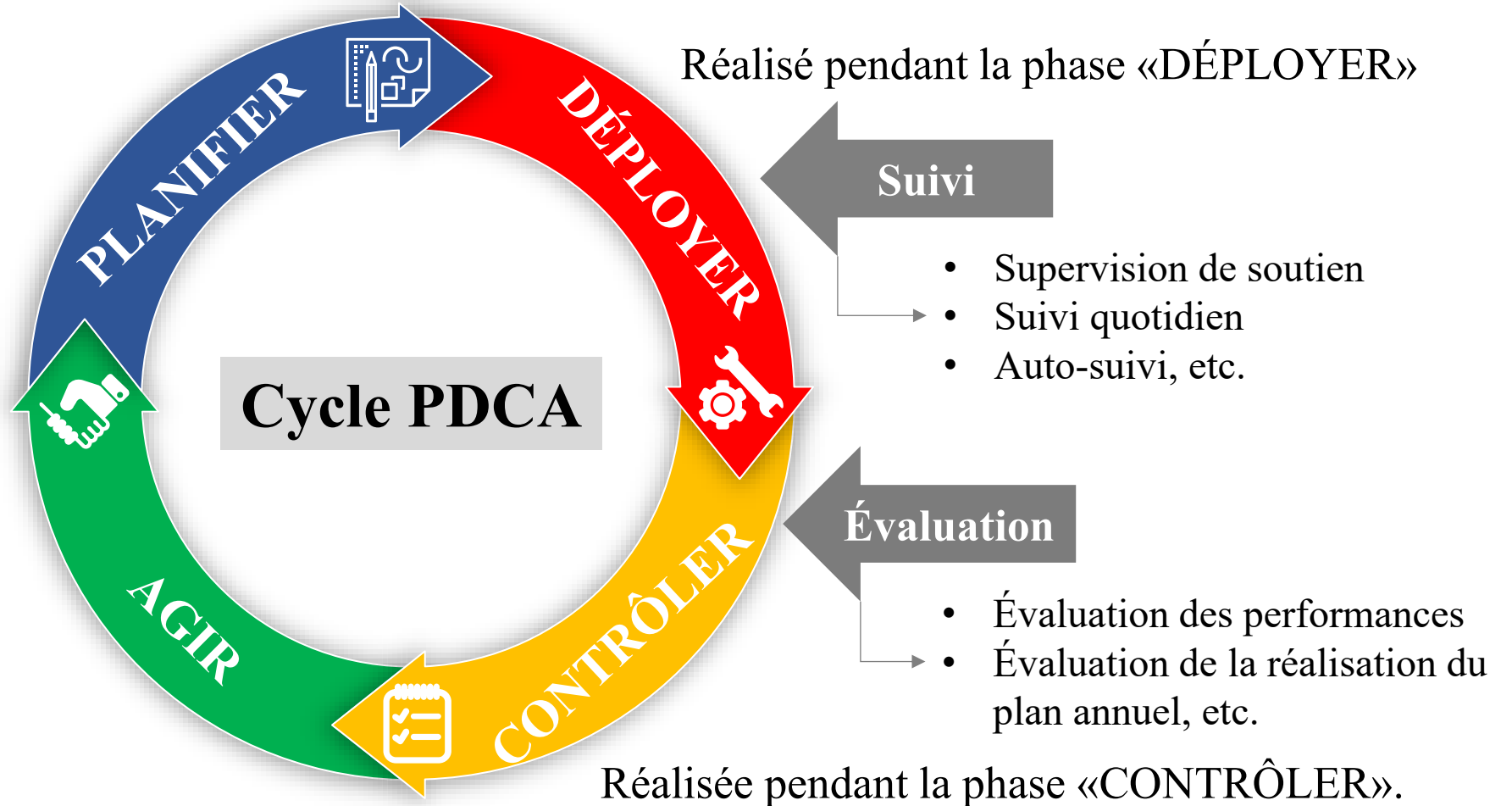
- Il s'agit d'un processus qui permet d'évaluer l'avancement et les contraintes du processus de travail.
- Il devrait être réalisé de manière régulière et standardisée.
- Différentes listes de contrôle peuvent être utilisées à cette fin.
- Les informations obtenues grâce au suivi sont utilisées pour prendre des décisions concernant la modification des processus et/ou l'ajustement des ressources nécessaires à la bonne exécution des tâches.



## Évaluation

- Il s'agit, de manière générale, d'une activité qui consiste à examiner l'ensemble du processus de travail afin d'en tirer des enseignements, tant sur les résultats positifs que négatifs.
- Les résultats sont ensuite analysés afin de développer un meilleur plan d'action pour la phase suivante des activités.
- Dans le contexte de la gestion hospitalière, en général, l'examen trimestriel des objectifs de gestion, tels que la productivité, la qualité du service, le contrôle des coûts, la prestation de services, les questions de sécurité et le moral du personnel, est considéré comme une activité d'évaluation.

# Les activités S&E font partie du cycle de gestion



# Dans le cadre des activités de suivi...



## Supervision

La supervision consiste à diriger, guider et contrôler la main-d'œuvre afin de s'assurer qu'elle travaille conformément au plan et respecte les délais.

Les superviseurs mènent les activités de supervision



## Supervision de soutien

Il s'agit d'une approche de la supervision qui met l'accent sur le mentorat, la résolution conjointe des problèmes, la communication bidirectionnelle, et qui est considérée comme « un processus qui favorise la qualité à tous les niveaux du système de santé ».



## Suivi périodique de l'avancement des activités

Le suivi périodique de l'avancement des activités comprend l'utilisation d'une liste de contrôle pour rester concentré sur les tâches que votre service ou unité doit accomplir et l'observation de la manière dont les progrès sont réalisés en fonction du plan de travail et des résultats attendus.

Les responsables de la mise en œuvre mènent les activités de suivi



## Auto-suivi de son propre travail

L'auto-suivi au travail consiste à utiliser une liste de vérification pour rester concentré sur les tâches à accomplir et à observer comment vous vous acquittez des tâches qui vous sont confiées.

# Différence entre « l'évaluation formative » et « l'évaluation sommative » ?

Base de comparaison	Évaluation formative	Évaluation sommative
Signification	L'évaluation formative est un processus de collecte, d'analyse et d'utilisation des données, dans le but d'améliorer les performances actuelles.	L'évaluation sommative est décrite comme un acte qui consiste à porter un jugement sur la base d'un ensemble de critères.
Nature	Diagnostique	Critique
Utilité	Fournit des commentaires sur les performances et les axes d'amélioration.	Détermine dans quelle mesure les objectifs sont atteints.
But	Formative	Sommative
Orientation	Axée sur les processus.	Axée sur le produit.
Commentaires	Basée sur l'observation et les points positifs et négatifs.	Basée sur le niveau de qualité conformément aux normes établies.
Relations entre les parties	Réflexive	Normative
Critères	Définie conjointement par les parties.	Définie par l'évaluateur.

# **Suivi et évaluation de la qualité des soins de santé**

# Suivi et évaluation dans le secteur de la santé



## Suivi

- Le suivi consiste à **collecter, analyser et examiner de manière continue et systématique des données** afin de déterminer dans quelle mesure les activités, les services et les processus liés aux soins de santé sont mis en œuvre comme prévu.
- En matière de qualité des soins, le suivi permet de :
  - Suivre le respect des normes et directives cliniques
  - Détecter les anomalies, les risques et les écarts par rapport aux performances attendues
  - Veiller à l'usage efficace des ressources
  - Fournir des informations en temps réel pour les actions correctives
  - Renforcer la redevabilité au niveau de l'établissement, des services et de la Direction
  - Le suivi est **continu, opérationnel et axé sur l'action**.



## Évaluation

- L'évaluation est une **analyse périodique et systématique** des résultats, des effets et de l'impact des interventions liées aux soins de santé.
- En matière de qualité des soins, l'évaluation vise à :
  - Évaluer dans quelle mesure les initiatives d'amélioration ont atteint les résultats escomptés
  - Déterminer l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions
  - Évaluer les changements en matière de sécurité des patients, de résultats cliniques et de prestation de services
  - Identifier les leçons tirées pour une planification future
  - Orienter la prise de décision stratégique et les ajustements politiques

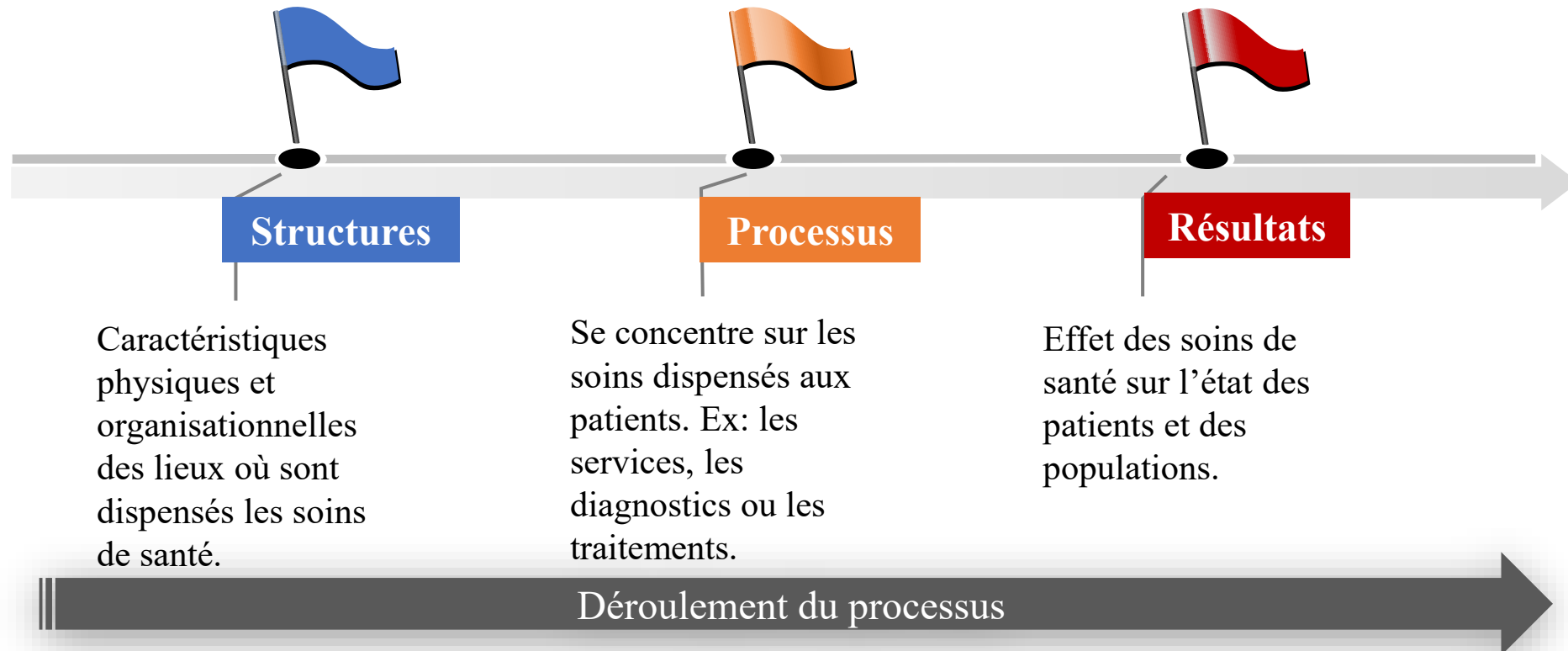
# **Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils essentiels à la qualité des soins de santé ?**

Un suivi et une évaluation efficaces :

- Garantissent l'amélioration continue des processus cliniques et non cliniques
- Améliorent la sécurité et la satisfaction des patients
- Fournissent des éléments de preuve pour la prise de décision et l'allocation des ressources
- Renforcent les systèmes de gestion de la qualité
- Permettent aux établissements de santé de respecter les normes d'accréditation et les normes réglementaires
- Favorisent la transparence et la redevabilité

# Le modèle de Donabedian pour la qualité des soins

- L'approche en trois dimensions de Donabedian (2005) pour l'évaluation de la qualité des soins sous-tend la mesure de l'amélioration. Ces trois dimensions sont les structures, les processus et les résultats.



# Le modèle de Donabedian pour la qualité des soins

Étapes d'évaluation	Explications
<b>Mesures des structures</b>	Ces mesures traduisent les caractéristiques du service/prestataire, telles que le ratio personnel/patients et les heures d'ouverture du service. Elle sont également appelées « mesures d'intrants ».
<b>Mesures des processus</b>	Ces mesures traduisent la manière dont vos systèmes et processus fonctionnent pour obtenir le résultat souhaité.
<b>Mesures des résultats</b>	Ces mesures traduisent l'impact sur le patient et démontrent le résultat final de votre travail d'amélioration et permettent de déterminer si vos efforts ont permis finalement d'atteindre le ou les objectifs visés.

# **S&E des activités 5S-KAIZEN-TQM**

# L'importance du S&E des activités 5S–KAIZEN–TQM dans les établissements de santé

- Le suivi et l'évaluation efficaces des activités 5S–KAIZEN–TQM sont essentiels pour garantir l'amélioration continue de la qualité des services de santé.
- Le suivi et l'évaluation fournissent des informations factuelles sur la qualité de la mise en œuvre et du maintien des activités de gestion de la qualité, et identifient les domaines qui nécessitent des mesures correctives.



# L'importance du S&E des activités 5S–KAIZEN–TQM dans les établissements de santé

Axe prioritaire	Explication
<b>Garantissent l'amélioration continue</b>	Permettent de suivre les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre des approches 5S, KAIZEN et TQM afin de pérenniser les acquis et d'éviter toute régression.
<b>Renforcent les opérations quotidiennes</b>	Permettent d'identifier les goulots d'étranglement, d'améliorer le flux de travail; favorisent la réduction des temps d'attente et l'optimisation de la gestion des ressources.
<b>Améliorent la qualité et la sécurité des patients</b>	Permettent de vérifier dans quelle mesure l'organisation du lieu de travail, la prévention et le contrôle des infections et les initiatives de résolution des problèmes contribuent à rendre les services plus sûrs et plus fiables.
<b>Favorisent la redevabilité et la bonne gouvernance</b>	Fournissent des preuves objectives pour les prises de décisions en matière de gestion et clarifient les responsabilités EAQ/EAT.
<b>Soutiennent l'approche KAIZEN basée sur les données</b>	Fournissent des données essentielles pour les étapes du scénario de CQ, ce qui permet une analyse efficace des problèmes et une évaluation pertinente des solutions.
<b>Améliorent l'engagement et l'implication du personnel.</b>	Permettent d'encourager le travail d'équipe, la redevabilité et une solide culture de la qualité.
<b>Traduisent les points de vue des patients en vue de son amélioration</b>	Utilisent des enquêtes de satisfaction et des retours d'information pour adapter les services aux besoins des clients.
<b>Contribuent à la planification et à l'allocation des ressources</b>	Permettent de contribuer au développement du plan d'amélioration de la qualité et à la hiérarchisation des priorités en matière de formation, d'équipement et de supervision.

# Suivi et évaluation des activités 5S-KAIZEN-TQM selon le modèle de Donabedian

- Les éléments suivants doivent faire l'objet de suivi et d'évaluation continus :



- Ces mesures permettent de vérifier la mise en place des systèmes, des ressources, des outils et des dispositions organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de l'approche 5S-KAIZEN-TQM.
- Elle permettent également de vérifier le fonctionnement de la structure de mise en œuvre GQ
- Ces mesures évaluent les actions concrètes de l'hôpital, à savoir les activités, les comportements et les pratiques liés à l'amélioration de la qualité.
- Efficacité de la formation du personnel en 5S-KAIZEN
- Progrès des activités 5S-KAIZEN
- Ces mesures montrent l'effet ou l'impact de la mise en œuvre de l'approche 5S-KAIZEN-TQM sur la qualité du service, l'efficacité du personnel et les résultats cliniques.
- Réalisation des activités 5S-KAIZEN
- Réalisation du plan qualité
- Satisfaction des clients internes et externes

Déroulement du processus

# Comment Donabedian s'inscrit dans l'approche 5S-KAIZEN-TQM

- **L'approche 5S** améliore les “Structures” (environnement organisé, contrôle visuel, sécurité au travail).
- **Le KAIZEN rapide et le KAIZEN/scénario CQ** améliorent les “Processus” (modalités de prise en charge, résolution de problèmes, flux de travail).
- **Le TQM** garantit des améliorations durables des « résultats » grâce à l'engagement de la Direction et au suivi continu.

# Les éléments devant faire l'objet de suivi et d'évaluation pour les activités 5S-KAIZEN-TQM



# Évaluation des fonctions de la structure de mise en œuvre GQ

- En principe, l'unité ou l'équipe responsable de la gestion de la qualité dans un établissement de santé doit disposer d'une structure de mise en œuvre bien établie et fonctionnelle.
- Ses fonctions peuvent être classées dans les cinq catégories suivantes :
  1. Structure de mise en œuvre et communication (SM)
  2. Gestion des ressources (GR)
  3. Planification des activités liées à la gestion de la qualité (PL)
  4. Formation du personnel, supervision interne de soutien et évaluation (FP)
  5. Gestion de l'information et tenue des dossier (GI)

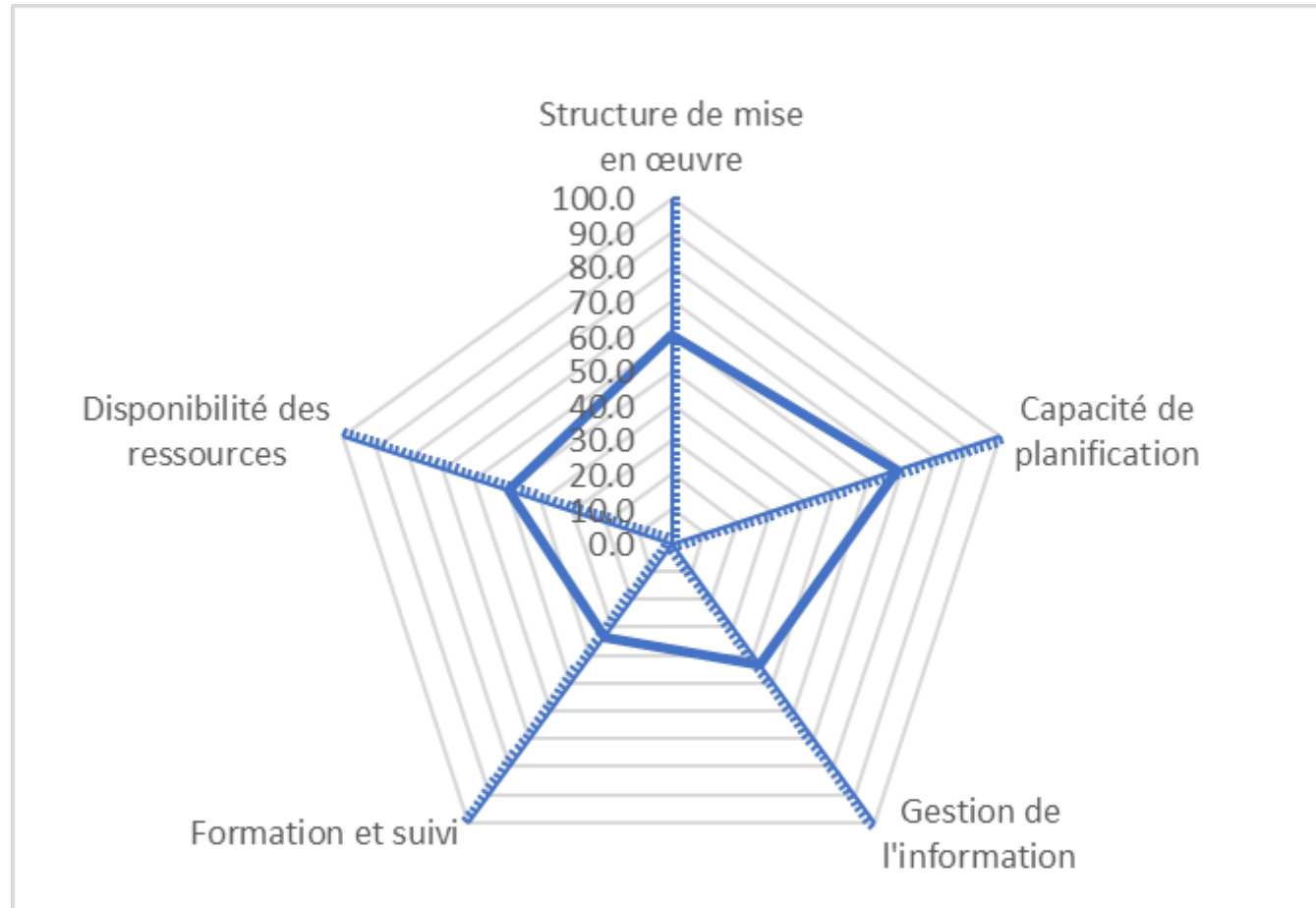
# Fiche de contrôle du niveau de fonctionnement de l'EAQ/EAT

SM : Structure de mise en œuvre, PL : Capacité de planification, GI : Gestion de l'information, GR : Gestion des ressources,

TF : Formation et suivi

#	Catg.	Éléments	Brève explication	Critères		Score
1	SM	Création de l'EAQ	Demandez si l'EAQ est mise en place et dotée de personnel à temps plein/à temps partiel.	2	Mise en place avec du personnel à temps plein	
				1	Mise en place avec du personnel à temps partiel	
				0	Non mise en place	
2	SM	Composition de l'EAQ	Demandez si l'EAQ est composée d'une équipe multidisciplinaire.	2	Mise en place avec des membres à temps plein et multidisciplinaires	
				1	Mise en place avec des membres à temps partiel et multidisciplinaires	
				0	Mise en place mais pas de membres multidisciplinaires	
3	SM	Disponibilité d'un bureau pour usage par l'EAQ	Demandez si le bureau de l'EAQ est équipé du matériel nécessaire.	2	Disponible avec l'équipement nécessaire	
				1	Disponible avec un équipement insuffisant	
				0	Non disponible	
4	SM	Déclaration du démarrage des activités 5S-KAIZEN	Demandez si le médecin chef et les membres du comité de direction ont déclaré le lancement des activités 5S-KAIZEN.	2	Déclaration faite avec des documents officiels écrits	
				1	Déclaration faite sans document officiel écrit	
				0	Aucune déclaration	
5	SM	Rôles et responsabilités de l'EAQ	Demandez si l'EAQ a des rôles et des responsabilités qui lui sont propres et qui doivent être consignés par écrit et partagés avec tout le personnel hospitalier.	2	Élaborés, rédigés et partagés avec tout le personnel hospitalier	
				1	Élaborés et rédigé, mais connus d'un personnel restreint.	
				0	Pas élaborés	

# Exemple de résultats de la vérification des fonctions EAQ/EAT



Structure de mise en œuvre	Capacité de planification	Gestion de l'information	Formation et suivi	Disponibilité des ressources
60.0	68.8	43.8	33.3	50.0

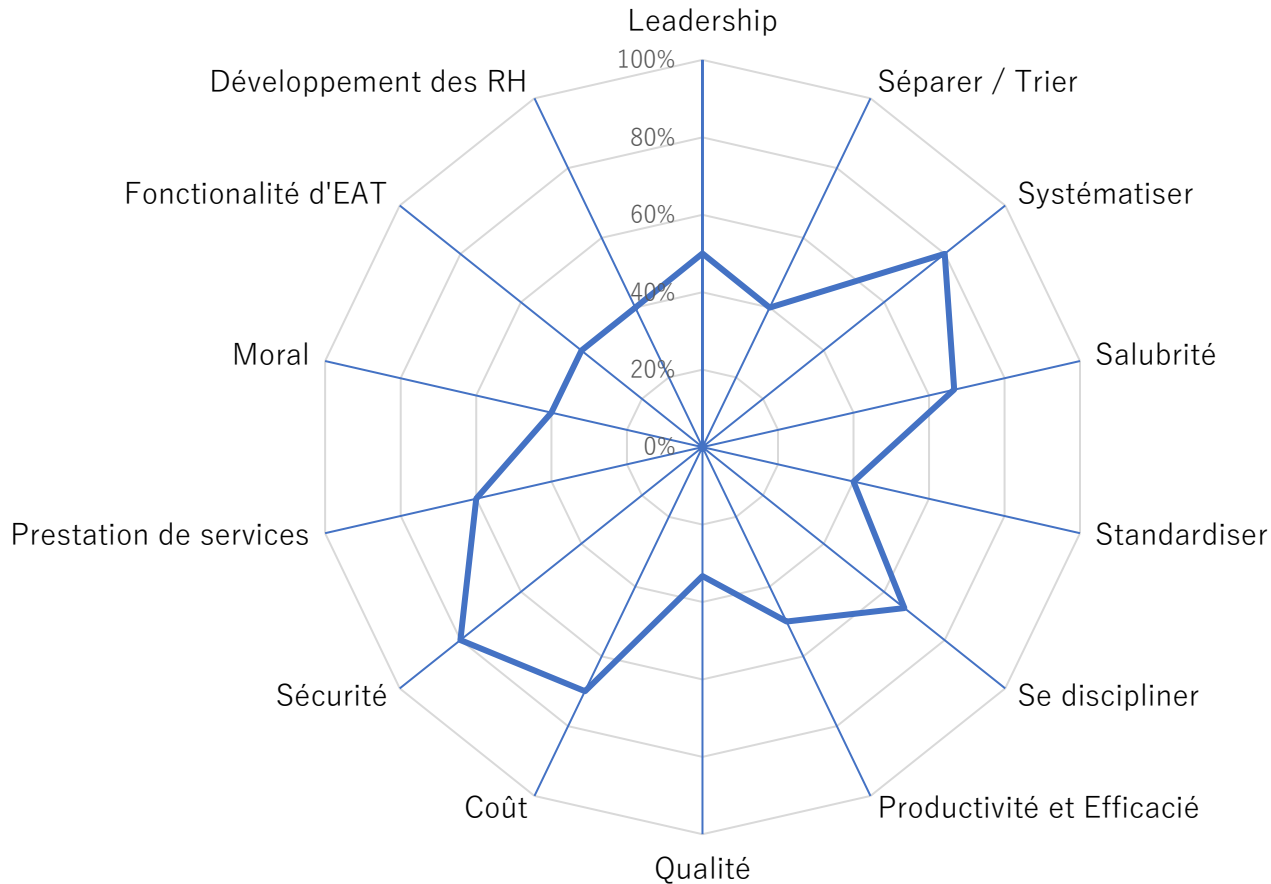
# Suivi et évaluation de l'avancement des activités 5S-KAIZEN-TQM

- La mise en œuvre quotidienne des activités 5S-KAIZEN doit faire l'objet de suivi à l'aide d'une liste de vérification.
- L'avancement des activités 5S-KAIZEN peut être suivi grâce aux éléments suivants:
  - Le leadership
  - La séparation (S1)
  - La systématisation (S2)
  - La salubrité (S3)
  - La standardisation (S4)
  - La discipline (S5)
  - La productivité
  - La qualité
  - Le coût
  - La sécurité
  - La prestation de services
  - Le moral
  - Les fonctions EAT
  - Le renforcement des RH

# Exemple de fiche de suivi et d'évaluation 5S-KAIZEN

Catégorie	No	Élément à vérifier	Points à observer et exemples de questions	Critères de notation	Service				
					A	B	C	D	E
Leadership	1	Sensibilisation et connaissances des responsables du service/unité sur l'approche 5S-KAIZEN-TQM	<p>Posez la question suivante aux responsables tels que le directeur, le responsable et/ou les responsables du service/unité</p> <p>« Pourriez-vous expliquer l'approche 5S-KAIZEN-TQM, ses objectifs et ses activités ? »</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ne connaît pas l'approche 5S-KAIZEN-TQM.</li> <li>2. Connaît l'approche 5S-KAIZEN-TQM, mais n'est pas en mesure d'en expliquer la signification et les objectifs.</li> <li>3. Est capable d'expliquer la signification et les objectifs de l'approche 5S-KAIZEN-TQM de manière appropriée, ainsi que le processus d'introduction de l'activité 5S-KAIZEN dans le service/unité.</li> <li>4. Le chef de service ou le responsable d'unité prend l'initiative d'améliorer les connaissances et la sensibilisation du personnel.</li> <li>5. Prend l'initiative et s'engage à mettre en œuvre les activités 5S-KAIZEN et à aider le personnel à les mettre en pratique.</li> </ol>					
	2	Plan d'action pour les activités de gestion de la qualité (y compris l'approche 5S-KAIZEN-TQM) au niveau du service/unité	<p>Dans le cadre du concept GTQ, il est important de disposer d'une politique et d'un plan d'action pour les activités de gestion de la qualité au niveau du service/unité ; ce qui est conforme à la politique et/ou au plan qualité de l'hôpital.</p> <p>Vérifiez si les activités liées à gestion de la qualité sont bien planifiées et mises en œuvre au niveau du service/unité.</p> <p>NB: Le « plan d'action du service » doit être interprété en fonction de votre situation, par exemple en fonction du plan opérationnel du service, du plan GQ du service, du plan d'action des EAT, etc.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le plan d'action du service/unité n'est pas élaboré.</li> <li>2. Le plan d'action du service/unité est en cours d'élaboration.</li> <li>3. Le plan d'action du service/unité a été élaboré mais n'a pas encore été mis en œuvre.</li> <li>4. Le plan d'action du service/unité est élaboré et mis en œuvre, mais n'est pas suivi (auto-suivi).</li> <li>5. Le plan d'action du service/unité est élaboré, mis en œuvre et fait l'objet de suivi (auto-suivi).</li> </ol>					

# Résultats du S&E interne



## [Forces]

- Activités de tri (S1), de systématisation (S2) et de salubrité (S3) effectuées régulièrement
- EAT active, personnel proactif

## [Défis]

- EAT – réunions régulières, procès-verbaux
- Pérennisation – listes de vérification, documentation des améliorations et évaluations
- Calendrier de nettoyage n'est pas encore affiché.
- Documentation et tenue des dossiers
- Renforcement des RH

Leadership	Séparer / Trier	Systématiser	Salubrité	Standardiser	Se discipliner	Productivité et Efficacité
50%	40%	80%	67%	40%	67%	50%

Qualité	Coût	Sécurité	Prestation de services	Moral	Fonctionnalité d'EAT	Développement des RH
33%	70%	80%	60%	40%	40%	40%

# Auto-évaluation des activités 5S-KAIZEN par les EAT

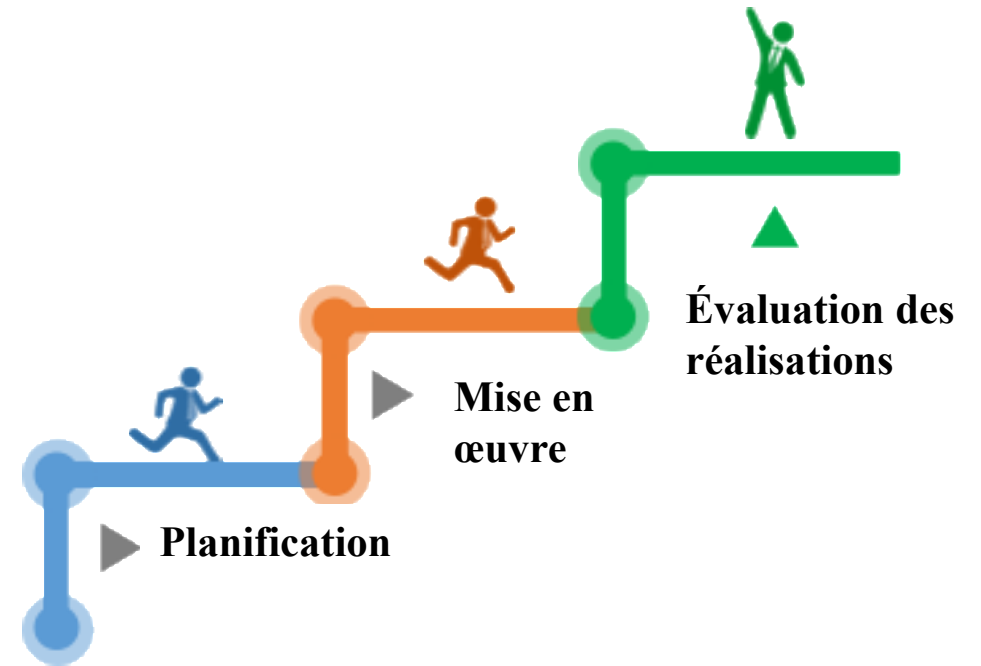
- Les EAT doivent assurer le suivi des activités 5S au quotidien au niveau du service à l'aide d'une simple liste de contrôle.
- Lorsque les activités KAIZEN sont en cours et que le scénario de CQ a été appliqué pour résoudre les problèmes, il est nécessaire de vérifier l'avancement de chaque étape à l'aide de la liste de contrôle KAIZEN à la fin de chaque étape.
- Une fois le scénario de CQ terminé, l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action standardisé élaboré à l'étape 7 doit faire l'objet de suivi afin de garantir la mise en œuvre efficace des actions standardisées.

# Évaluation de la réalisation des activités 5S-KAIZEN

- La liste de contrôle mentionnée ci-dessus peut également être utilisée par un tiers pour évaluer la réalisation des activités 5S–KAIZEN–TQM.  
Elle peut également être utilisée pour l'évaluation externe des progrès et des résultats de la mise en œuvre de l'approche 5S–KAIZEN–TQM.
- En outre, les projets KAIZEN avec scénario de CQ peuvent être évalués en termes de processus de mise en œuvre, d'efficacité et d'impact.

# Évaluation des réalisations du plan annuel de gestion de la qualité (PGQ)

- Pour les établissements de santé qui disposent de leur propre plan annuel de gestion de la qualité (PGQ), la réalisation de toutes les activités prévues doit être évaluée à la fin de chaque exercice financier.
- Les résultats de ces évaluations doivent être analysés de manière approfondie.
- Lorsque l'on constate de faibles résultats dans une activité planifiée, il convient de mener une analyse des causes profondes afin d'identifier les causes sous-jacentes et d'utiliser les conclusions pour une planification future.



# Évaluation de la satisfaction/l'expérience des clients

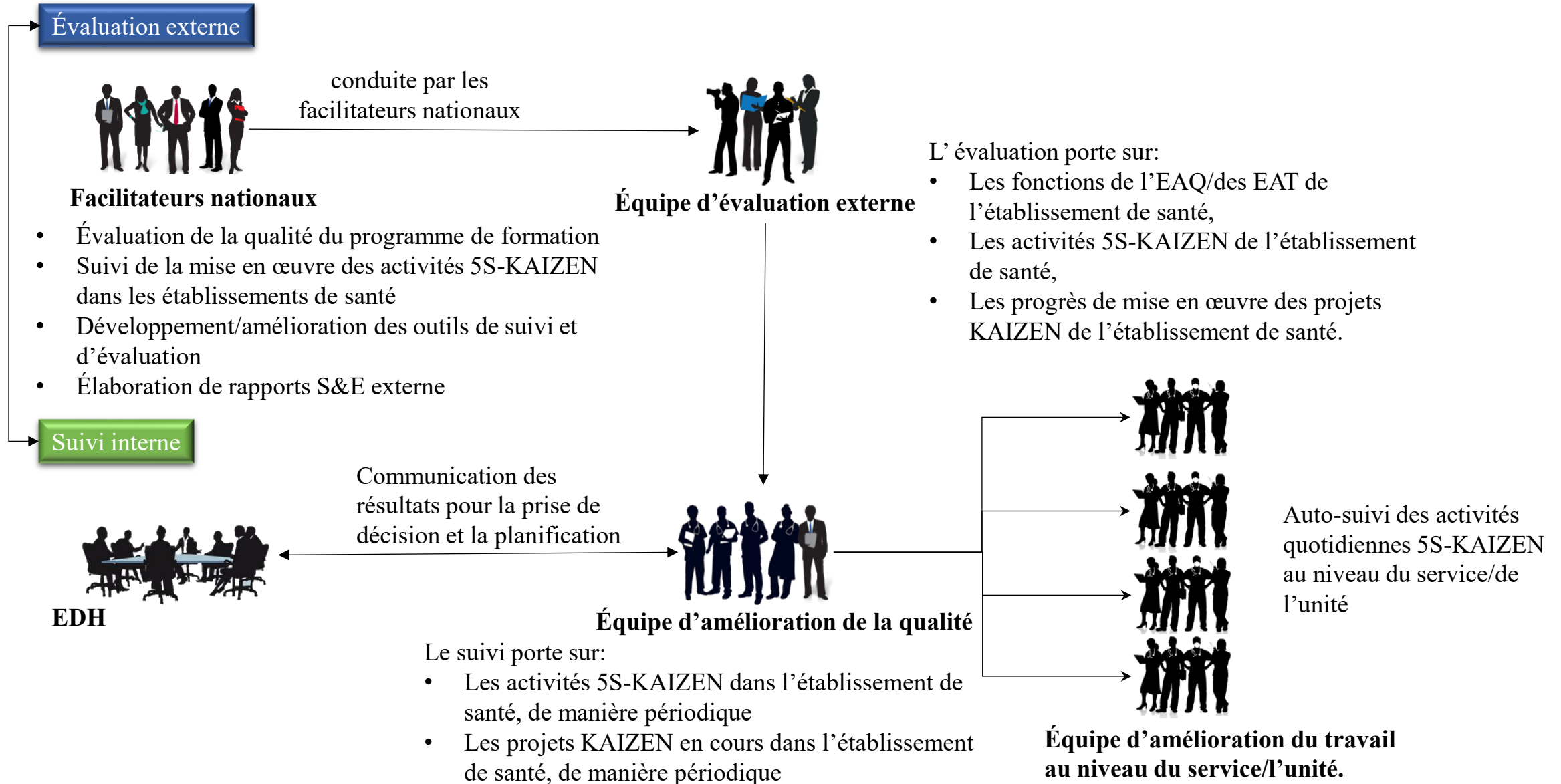
- Ce processus consiste à déterminer ou à évaluer la satisfaction des clients de l'hôpital à l'égard des services dont ils bénéficient.
- Il existe plusieurs façons de recueillir la voix des clients, notamment :
  - Les boîtes à suggestions
  - Le service des plaintes
  - Les entretiens
  - Les groupes de discussion
  - Les enquêtes de satisfaction client
- Il est très important de réaliser le suivi et l'évaluation de la satisfaction des clients et de tenir compte de leurs commentaires pour améliorer la qualité des services fournis dans les établissements de santé.

# **Les éléments clés des activités de suivi et d'évaluation 5S-KAIZEN-TQM**

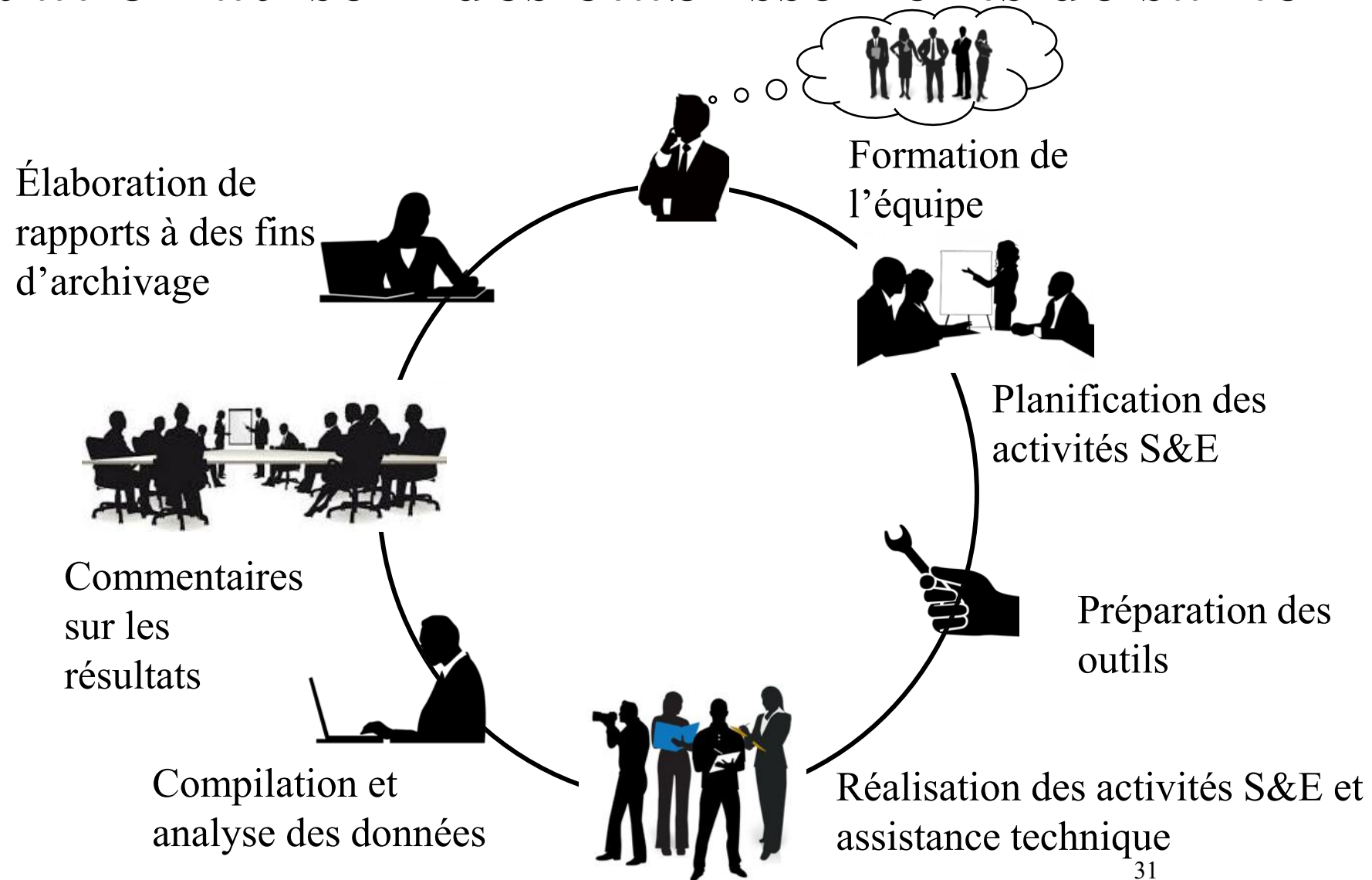
# Types d'activités de suivi et d'évaluation

	Suivi et évaluation externes	Suivi et évaluation internes
<b>Responsables de la mise en œuvre</b>	MS, autorités sanitaires décentralisées	Équipe/Unité d'amélioration de la qualité dans l'établissement de santé
<b>Fréquence</b>	Les résultats des activités et les performances des établissements sont évalués sur une base annuelle ou semestrielle.	Ils permettent de vérifier périodiquement l'avancement des activités et les performances des établissements.
<b>Utilisation des résultats</b>	Ces résultats seront utiles pour améliorer le suivi et l'évaluation internes.	Ces résultats seront utiles pour améliorer le travail quotidien.
<b>Avantages</b>	En réalisant le S&E de l'état d'avancement des activités d'un point de vue indépendant, il est possible d'identifier des points qui pourraient passer inaperçus dans le cadre d'un S&E interne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils permettent à l'établissement de comprendre l'état actuel de ses activités liées à la gestion de la qualité et facilitent la résolution des problèmes.</li> <li>• Ils contribuent à développer le sens de redevabilité envers son propre travail.</li> <li>• Ils peuvent être mis en œuvre même avec des ressources sanitaires limitées.</li> </ul>
<b>Inconvénient</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité des ressources sanitaires influence considérablement la mise en œuvre des activités de S&amp;E.</li> <li>• Les résultats du S&amp;E sont basés sur un «aperçu sélectif» de la situation.</li> </ul>	La notation de l'évaluation peut parfois être indulgente.

# Niveau des activités de suivi et d'évaluation



# Préparation et mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation au sein des établissements de santé



# Communication des résultats du suivi et de l'évaluation

- Après avoir réalisé les activités de suivi et d'évaluation et noté la fiche d'évaluation EAQ/EAT ainsi que les fiches de suivi et d'évaluation 5S-KAIZEN, les informations et les données recueillies doivent être analysées. Lors de l'analyse des résultats, les points positifs et négatifs doivent être clairement identifiés, et des conseils techniques appropriés fournis afin d'orienter les améliorations futures.
- Après l'analyse, les résultats doivent être communiqués à la Direction de l'établissement, à l'EAQ et au personnel concerné, accompagnés de recommandations techniques d'amélioration.
- La visualisation des résultats du suivi et de l'évaluation facilite la compréhension des conclusions par la direction et le personnel de l'établissement.
- Toutes les données et informations, y compris les photographies, doivent être correctement documentées et archivées, car elles seront utilisées lors des activités de suivi et d'évaluation ultérieures. Par conséquent, ces documents doivent être communiqués à la Direction de l'établissement et à l'EAQ afin d'être correctement conservés et de pouvoir être consultés ultérieurement.

# 6 éléments pour être un bon évaluateur des activités 5S-KAIZEN



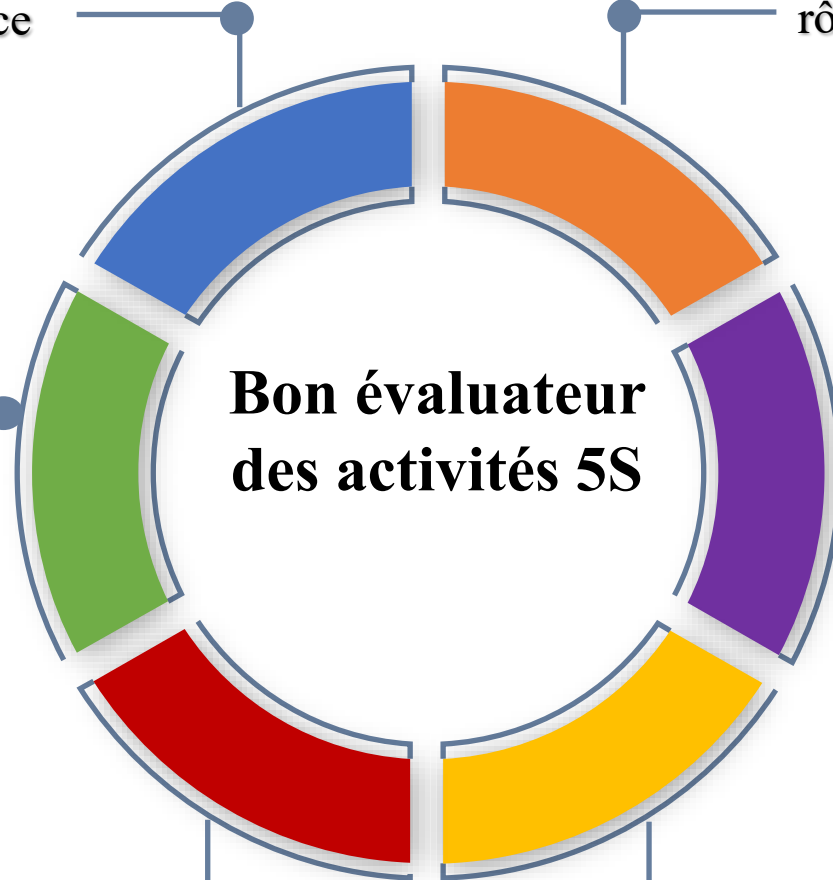
Crédibilité et indépendance

Capable d'assumer le rôle de facilitateur



Bonnes connaissances et expériences en matière de 5S-KAIZEN

Un leader fort, doté d'esprit d'équipe



Capacité à communiquer efficacement avec des publics cibles

Compétences avérées en matière d'analyse et de documentation



# Conclusion

- Ce qu'il faut faire pour le suivi et l'évaluation internes des activités 5S-KAIZEN-TQM.

Les éléments devant faire l'objet de suivi et d'évaluation	Les outils S&E	La fréquence de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fonctions EAQ/EAT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiche de contrôle des fonctions EAQ/EAT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trimestriel</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• État d'avancement de la mise en œuvre du 5S-KAIZEN</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiche S&amp;E 5S-KAIZEN</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trimestriel</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualité de la formation interne avec la méthode KP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Méthode Kirkpatrick</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lors de la formation</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation du plan de mise en œuvre de la qualité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compte rendu de mise en œuvre des activités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Annuel (à la fin de l'exercice financier)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfaction ou expérience client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionnaire d'enquête</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Annuel</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto-suivi des activités 5S</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiche de contrôle quotidienne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Journalier</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto-suivi des activités KAIZEN</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan d'action standardisé</li><li>• Fiche de contrôle du processus KAIZEN</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fréquence définie dans le plan</li><li>• À la fin de chaque étape du scénario CQ.</li></ul>

# Citation de Taiichi Ohno

*«« Sans norme, il ne peut y avoir de KAIZEN »»*



Taiichi Ohno: 1912–1990  
Ancien vice-président de TOYOTA Motors  
Fondateur du système de production Toyota

# Merci!

Une question, un commentaire, une précision dont vous avez besoin ?



Support de formation sur l'approche 5S-KAIZEN-TQM

# Conseils pratiques pour pérenniser les activités de suivi et d'évaluation dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche 5S- KAIZEN-TQM

Agence japonaise de coopération internationale

Fujita Planning Co., Ltd.



# Objectifs

Au terme de cette session, les participants seront en mesure de:

- Expliquer les facteurs qui influencent la durabilité du suivi et de l'évaluation dans le cadre des activités 5S-KAIZEN-TQM.
- Expliquer les techniques de base des activités de suivi et d'évaluation pour les activités 5S-KAIZEN-TQM.
- Expliquer le lien entre les facteurs clés de succès pour les composantes 5S et de suivi et d'évaluation.
- Expliquer la bonne méthode d'archivage photographique des activités 5S.
- Expliquer l'archivage pour le KAIZEN rapide et le KAIZEN avec scénario de CQ.

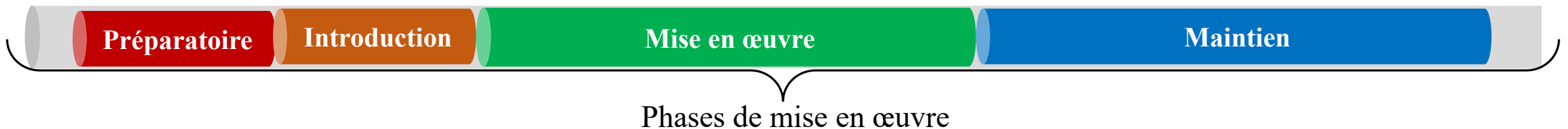
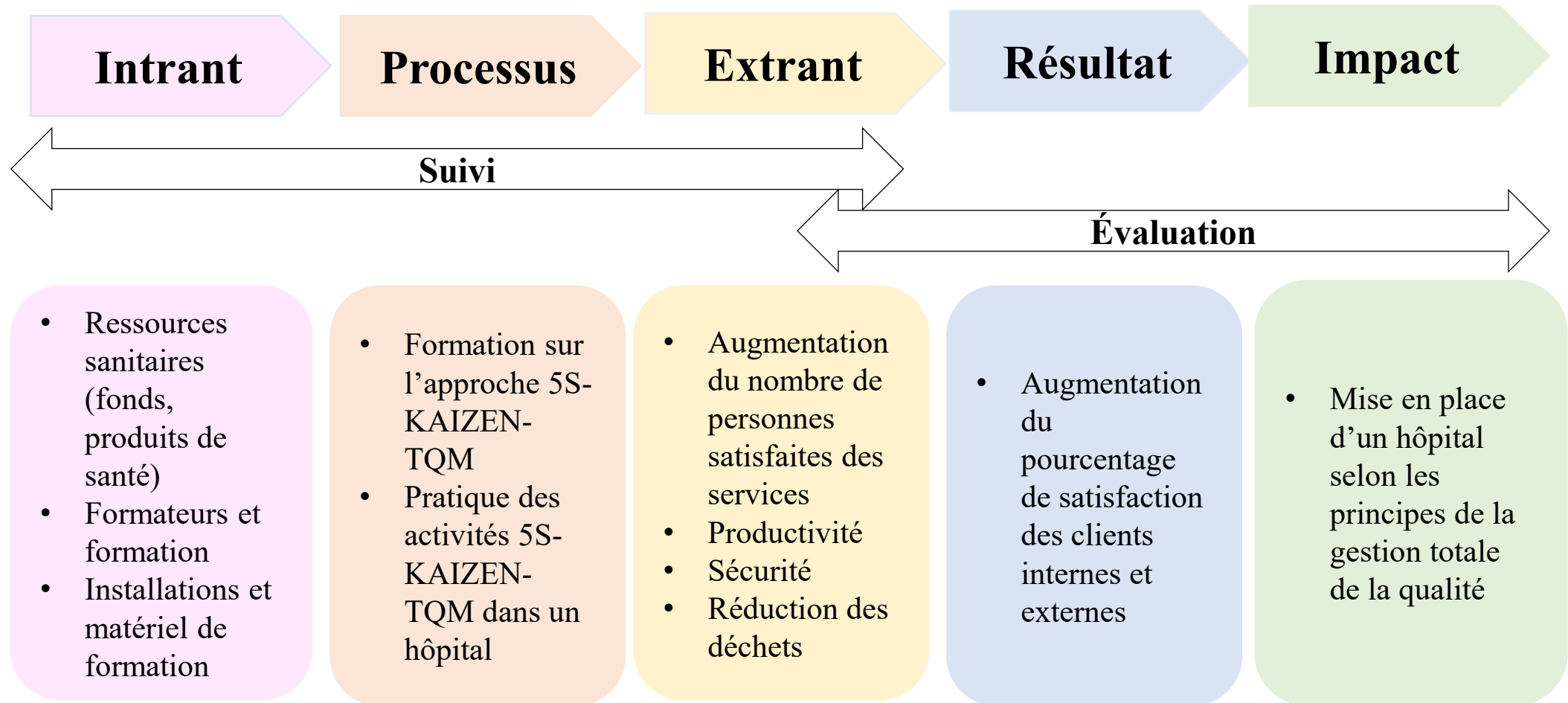
## **Sur la base des expériences de différents pays ...**

- De nombreux pays qui n'ont pas réussi à pérenniser les activités 5S-KAIZEN n'ont pas mis en place de système de suivi et d'évaluation adéquat.
- De nombreux pays ayant introduit des activités 5S-KAIZEN ont rapporté un manque de compétences et de connaissances en matière de suivi et d'évaluation.
- Même les pays qui ont continué la mise en œuvre des activités 5S-KAIZEN-TQM ont du mal à maintenir un système de suivi et d'évaluation efficace.

**Pourquoi est-il difficile de pérenniser les  
activités de suivi et d'évaluation (S&E)  
dans la mise en œuvre de l'approche 5S-  
KAIZEN-TQM ?**



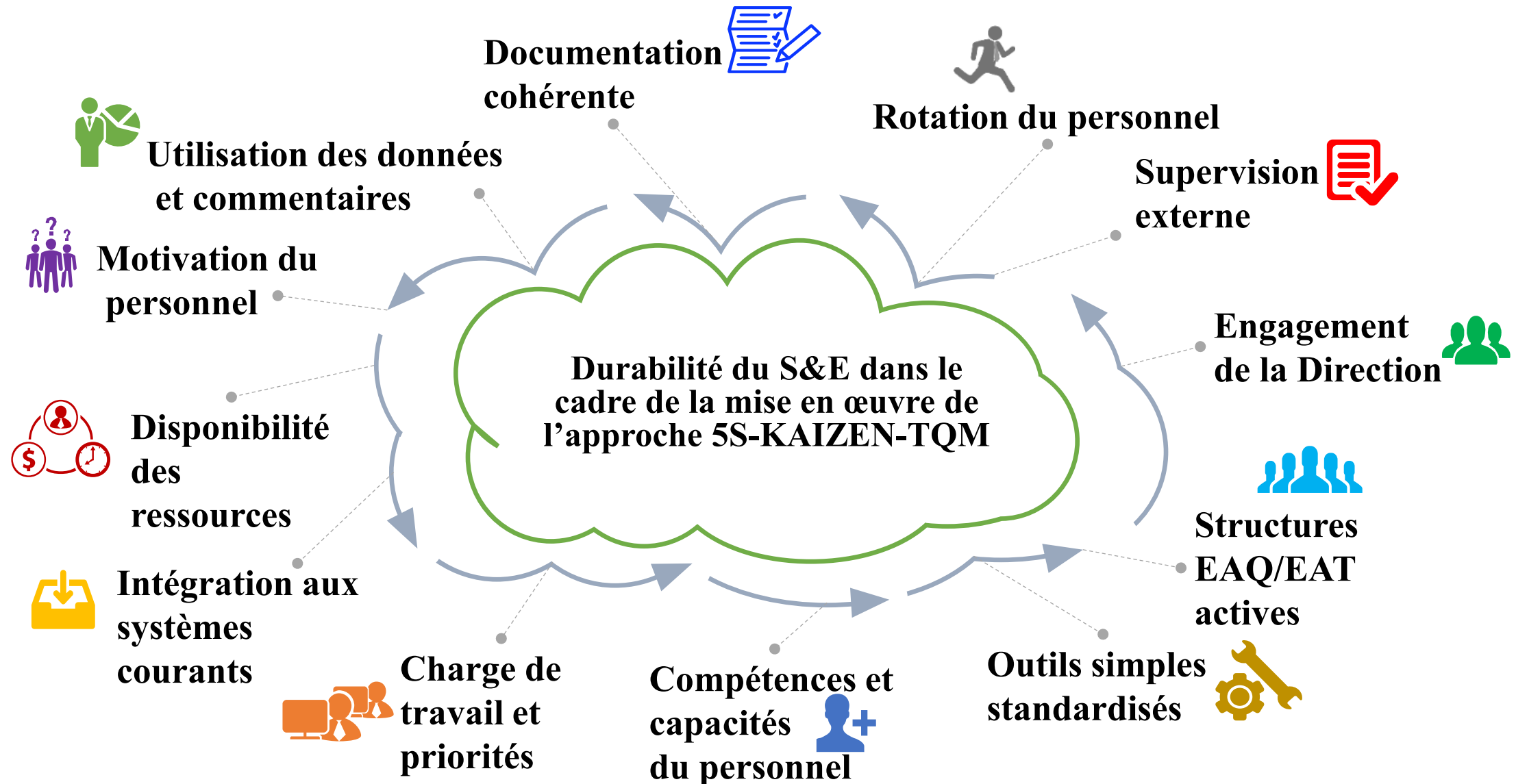
# Interaction entre 5S-KAIZEN-TQM et S&E



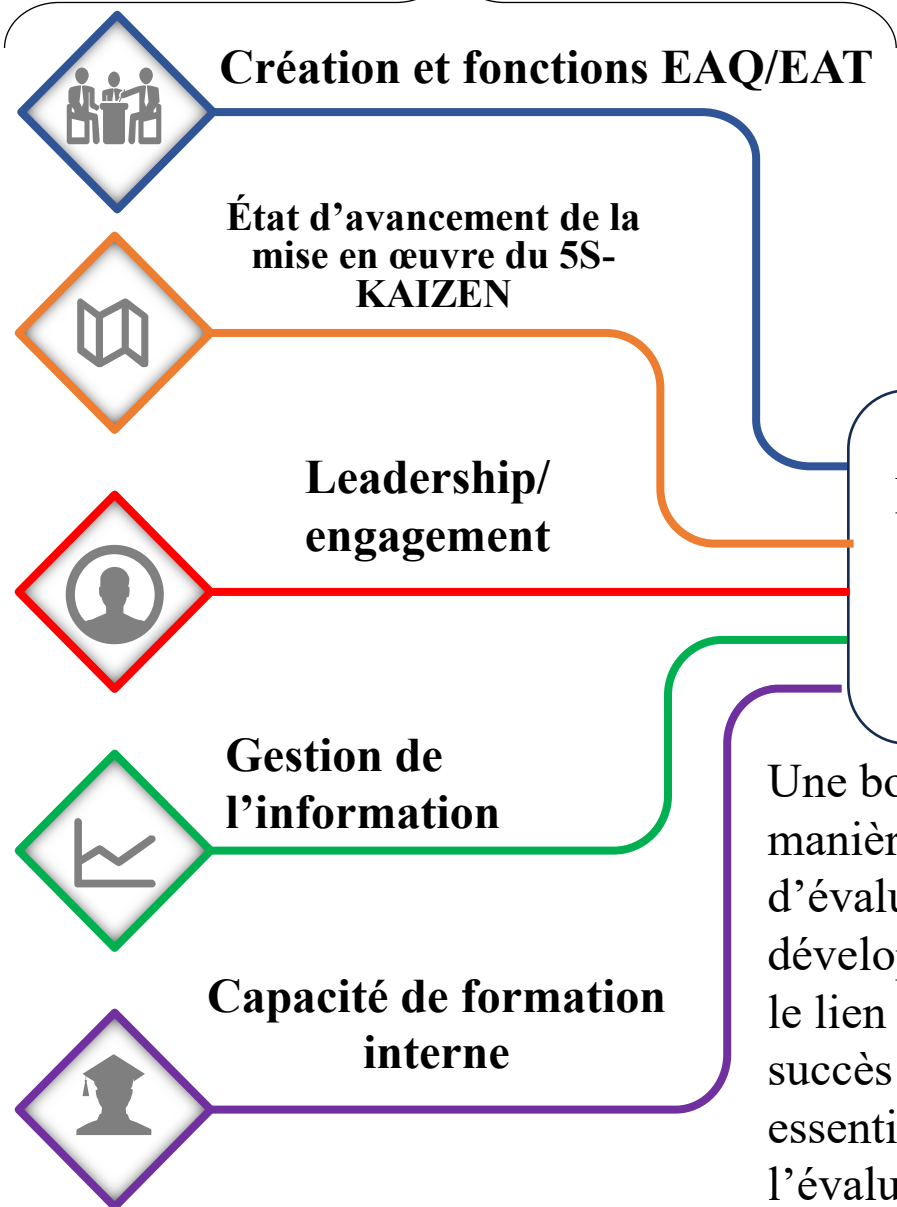
# Pourquoi est-il difficile de maintenir le S&E ?

- D'après notre expérience et les études existantes, les causes suivantes semblent affecter la durabilité des activités de suivi et d'évaluation dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche 5S-KAIZEN-TQM :
  - Le faible niveau de fonctionnement de l'EAQ/EAT
  - L'absence d'outils simples et de routine standard
  - Les compétences limitées en matière d'utilisation des données
  - La charge de travail importante et les priorités conflictuelles
  - Le faible suivi de la part des dirigeants
  - Les boucles de rétroaction insuffisantes
  - L'absence de système numérique pour le stockage des informations
  - La faible motivation du personnel

# Les facteurs qui influencent la durabilité du suivi et de l'évaluation dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche 5S-KAIZEN-TQM



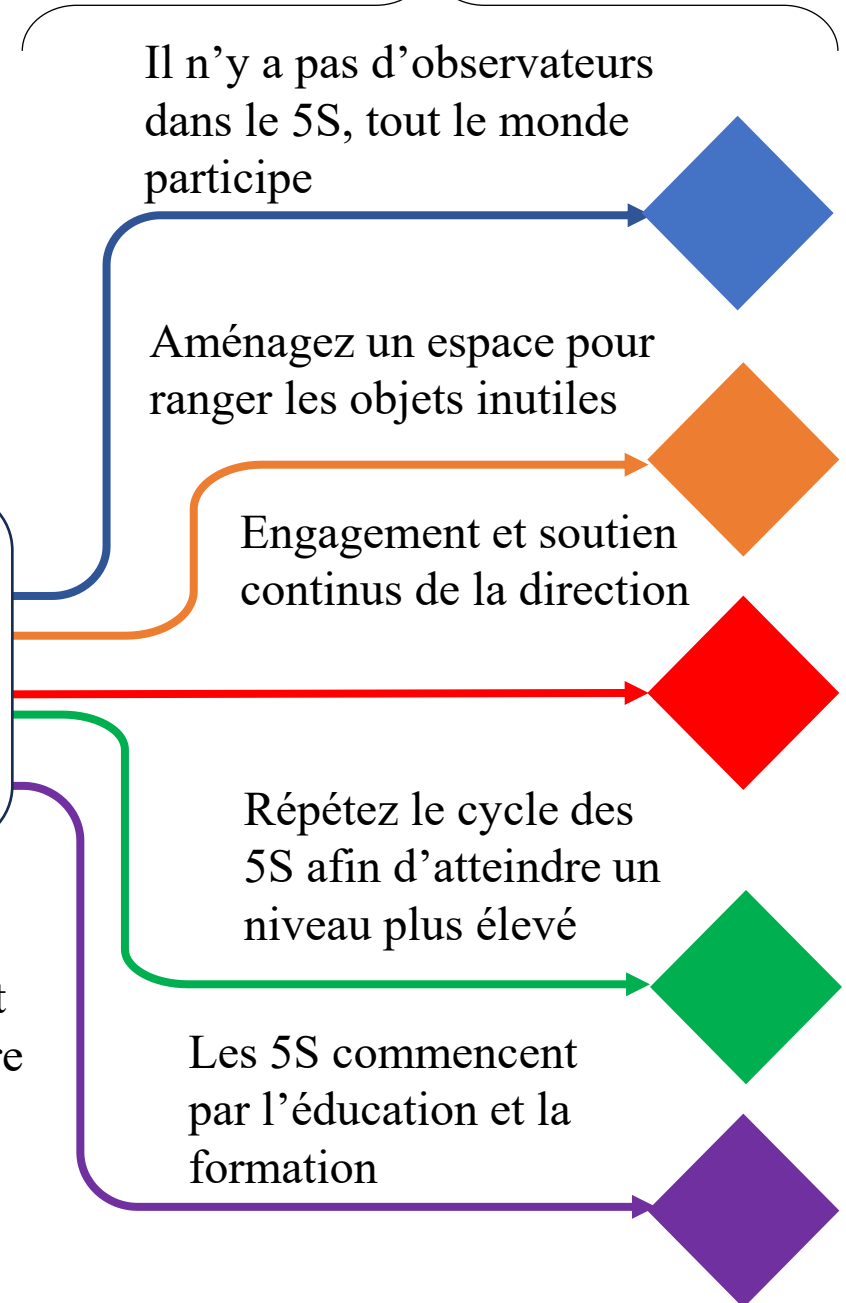
# Les éléments devant faire l'objet de suivi et d'évaluation des activités 5S-KAIZEN-TQM



**Lien entre les facteurs clés de succès des composantes 5S et S&E**

Une bonne compréhension de la manière dont les outils de suivi et d'évaluation de l'approche 5S sont développés nécessite de reconnaître le lien entre les facteurs clés de succès des 5S et les composantes essentielles du suivi et de l'évaluation.

## Facteurs clés de succès des 5S



**Conseils techniques pour l'efficacité des  
activités de S&E dans le cadre de la mise en  
œuvre de l'approche 5S-KAIZEN-TQM**

# Conservation des archives photographiques

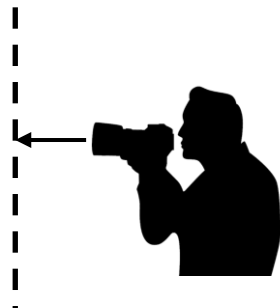
- Il est important de conserver des archives photographiques de la situation avant la mise en œuvre des activités 5S-KAIZEN afin de disposer de preuves des changements apportés.
- Afin de conserver des archives photographiques efficaces, il est essentiel de connaître les techniques permettant de prendre correctement des photos avant et après les activités 5S-KAIZEN.



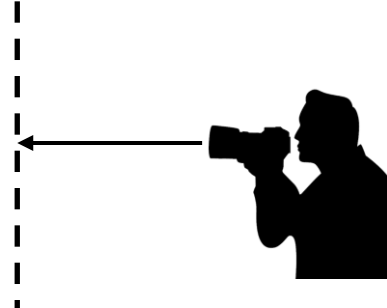
# Efficacité des Photos « avant » pour les activités 5S

Points à prendre en considération	Conseils pour prendre les photos
Prenez la vraie situation de base sans la modifier	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prenez des photos <i>avant</i> tout nettoyage, tri ou rangement.</li><li>• Ne laissez pas le personnel « préparer » ou ranger la zone : l'objectif est de montrer la situation réelle de départ.</li></ul>
Utilisez un angle et une distance fixes et reproductibles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Positionnez-vous à un endroit fixe lorsque vous prenez les photos « avant ».</li><li>• Notez ou marquez l'emplacement au sol si nécessaire.</li><li>• Assurez-vous de pouvoir reproduire cet angle pour la photo « après ».</li></ul>
Affichez toute la zone + gros plans des problèmes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Photographiez l'ensemble de l'espace de travail (plan large).</li><li>• Intégrez le contexte environnant : étagères, tables, murs, allées.</li><li>• Prenez des photos supplémentaires en gros plan des zones problématiques.</li></ul>
Bon éclairage et netteté parfaite	<ul style="list-style-type: none"><li>• Évitez les coins sombres.</li><li>• Si l'éclairage est insuffisant, mettez des lumières supplémentaires ou utilisez la lumière naturelle.</li><li>• Assurez-vous que la photo est claire et nette.</li></ul>
Mettez en évidence les anomalies et les problèmes liés au flux de travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• Montrez les problèmes qui affectent les mouvements, l'accès ou les itinéraires des patients.</li><li>• Mettez en évidence les problèmes qui entraînent du gaspillage, des retards ou des risques pour la sécurité.</li></ul>

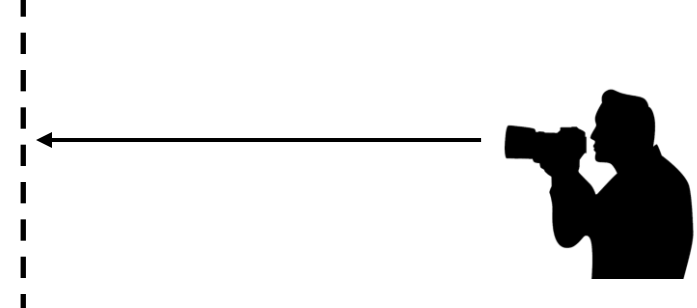
# Efficacité des photos « avant » pour les activités 5S



Trop proche du « problème ».



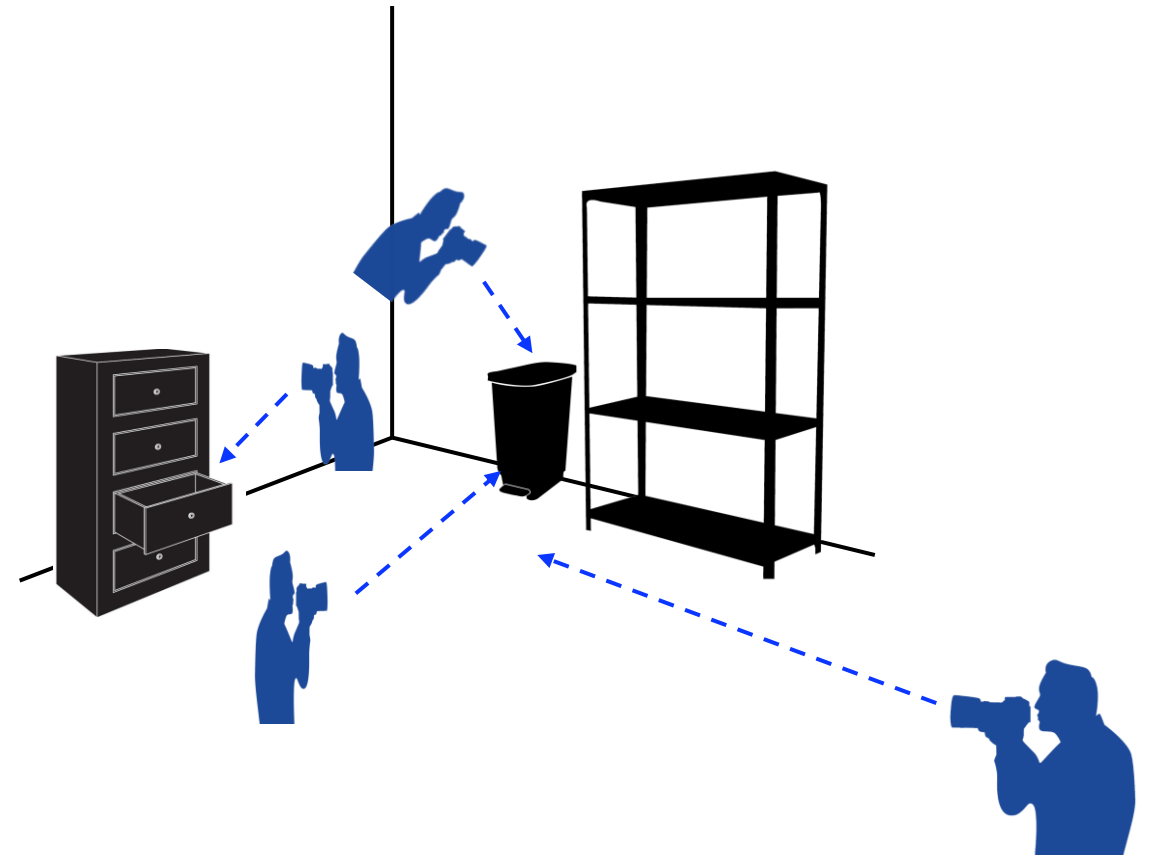
Prenez du recul et observez la situation.



Prenez l'image de la situation dans son ensemble pour une meilleure compréhension.

# Efficacité des photos « après » pour les activités 5S

- Notez l'emplacement où la photo a été prise avant la mise en œuvre des activités 5S-KAIZEN.
- Avant de prendre les photos « après », examinez les photos prises avant le 5S-KAIZEN et vérifiez l'angle et la direction de prise de vue.
- Prenez les photos « après » en suivant le même angle et la même direction afin de pouvoir comparer et évaluer clairement les améliorations obtenues grâce aux activités 5S-KAIZEN.



# **Suivi et évaluation de l'application des outils 5S et techniques de contrôle visuel**

**~ Les éléments à prendre en considération ~**

Lors du contrôle des outils 5S et du contrôle visuel, vérifiez les points suivants :

- Visibilité et clarté
- Standardisation et cohérence
- Fonctionnalité pratique
- Maintien des étiquettes/marquages
- Respect des règles par le personnel
- Capacité à détecter les anomalies
- Conformité aux procédures opérationnelles standard
- Preuve d'une amélioration continue

# Documentation des activités 5S et KAIZEN rapide

- Il est important de conserver des traces de toutes les activités 5S et KAIZEN rapide afin de mesurer les changements et de suivre l'avancement des interventions.
- Utilisez un format de documentation simple et consignez les 5W1H de chaque activité 5S et KAIZEN rapide (voir exemples).
- Les bonnes pratiques issues des activités 5S et KAIZEN rapide doivent être recueillies et partagées avec les autres services et unités des établissements de santé.

# Fiche d'enregistrement 5S et KAIZEN rapide

Département/Section/Unité: \_\_\_\_\_

Date de mise en œuvre: \_\_\_\_\_

Qui a mis en œuvre ce KAIZEN rapide?: \_\_\_\_\_

Avant 5S / KAIZEN rapide

Après 5S / KAIZEN rapide

*Placez les photos d'avant 5S/KAIZEN rapide ici.*

*Placez les photos après 5S/KAIZEN rapide ici.*

**Description de la situation avant mise en œuvre 5S/KAIZEN rapide:**

**Qu'avez-vous fait ?**

**Description de la situation après mise en œuvre 5S/KAIZEN rapide:**

## Avantages de ce KAIZEN rapide:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Amélioration des mouvements/transports         | <input type="checkbox"/> Amélioration de la productivité  |
| <input type="checkbox"/> Réduction de la charge de travail du personnel | <input type="checkbox"/> Amélioration de la sécurité des patients                               |
| <input type="checkbox"/> Amélioration de la sécurité des travailleurs   | <input type="checkbox"/> Autres: Amélioration PCI, amélioration de la satisfaction du personnel |



# Amélioration de la sécurité des patients (médicament)

Pays : Tanzanie

AVANT



APRÈS



## [Problématique de la situation avant la mise en place des 5S]

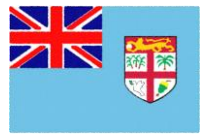
- Les médicaments des patients sont mélangés dans le tiroir.
- Le personnel **perdait du temps à chercher les médicaments.**
- De plus, il existait **toujours un risque d'erreur médicamenteuse** susceptible de nuire à nos patients dans le cadre de nos prestations de soins de santé.

## [Description des améliorations obtenues grâce au 5S]

- Nous avons **amélioré l'efficacité de notre travail** grâce à l'utilisation de boîtes recyclées et d'étiquettes sur les numéros de lit, ainsi que **la sécurité des patients afin d'éviter tout problème lié aux erreurs médicamenteuses.**
- Grâce à cette approche 5S, notre personnel a pris conscience de l'importance de la sécurité des patients et du recyclage des articles pour l'amélioration du travail sans pour autant dépenser d'argent pour acheter un conteneur.

## Discussion sur la durabilité et les améliorations futures

- Chaque membre du personnel vérifie avant le début de son service que les médicaments sont rangés dans le bon numéro de lit.
- Lorsque le personnel constate un mauvais rangement des médicaments, il en fait part lors de la réunion hebdomadaire du service afin d'en discuter les causes profondes et de trouver une solution.



# Amélioration de l'efficacité du travail

## Pays : Fidji

### AVANT



#### [Problématique de la situation avant la mise en place des 5S]

- Dossiers non classés dans l'ordre approprié
- Dossiers classés dans des cartons
- Les dossiers cliniques et les dossiers des urgences sont classés sur les mêmes étagères, ce qui ralentit leur récupération.
- Les dossiers ne sont pas correctement étiquetés.
- Ces situations ont entraîné un allongement du temps d'attente des patients.

### APRÈS



Rack	Numbers
A	12000 00 00 - 12004 99 99
B	99000 00 10 - 14000 75 11 Huge Folders 12001 04 00 - 17000 43 20
C	12000 76 11 - 99028 64 13
D	12000 70 13 - 99026 90 20 Huge Folders Volume 1

COLOUR CODING	
SURGICAL - RED	
ORTHO - BLUE	
STRESS - PURPLE	
MEDICAL - GREEN	
PAEDS - YELLOW	
GYNAE - PINK	

#### [Description des améliorations obtenues grâce au 5S]

- Les dossiers cliniques sont classés par code couleur et rangés sur des étagères séparées en fonction des couleurs des dossiers cliniques, ce qui facilite leur localisation.
- Le temps nécessaire pour retrouver les dossiers est réduit.
- Le temps nécessaire pour extraire les dossiers cliniques est passé de 3 heures avant à 1 heure après la mise en œuvre des 5S.

#### Discussion sur la durabilité et les améliorations futures

- Les employés qui travaillent en équipe doivent attribuer un code couleur à tous les dossiers.
- Une liste de contrôle quotidienne doit être mise en place pour toutes les activités réalisées pendant la permanence. Elle doit également être vérifiée par le superviseur.



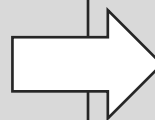
# Amélioration de l'efficacité du travail

Pays : Fidji

AVANT



APRÈS



## [Problématique de la situation avant la mise en place des 5S]

- Il y a des papiers, des carnets de réquisition et des articles de papeterie éparpillés sur la table. Des boîtes, une poubelle et des articles ménagers jonchent le sol.
- Le personnel du magasin devait se rendre à la réception pour recevoir les formulaires de réquisition. Cela obligeait le personnel du magasin à interrompre son travail.

## [Description des améliorations obtenues grâce au 5S]

- Les articles se trouvant sur le bureau et au sol ont été retirés pour faire de la place. Des boîtes vides ont été utilisées pour y disposer les formulaires de réquisition des différents services.
- Il a été demandé au personnel des autres services de remplir leurs formulaires de réquisition conformément aux instructions.
- Élimination de la file d'attente à la réception, causée par les clients qui attendent le personnel du magasin.

## Discussion sur la durabilité et les améliorations futures

- Sensibilisez en permanence le personnel des autres services au système.
- Vérifiez régulièrement le bon fonctionnement des boîtes.

# Points pour le S&E du KAIZEN avec scénario de CQ

- Il est recommandé aux responsables de mise en œuvre des activités KAIZEN d'utiliser la fiche d'enregistrement KAIZEN (format Excel).
- Par conséquent, les personnes chargées d'évaluer les activités 5S-KAIZEN-TQM doivent demander au personnel des services mettant en œuvre les activités KAIZEN de soumettre leurs fiches d'enregistrement KAIZEN.
- Lorsque vous examinez les fiches d'enregistrement KAIZEN, veuillez vérifier les points suivants :
  1. L'état de progression de chaque étape du scénario de CQ
  2. Les dates de mise en œuvre de chaque étape
  3. L'utilisation appropriée des outils CQ appliqués à chaque étape
  4. L'identification des VCQ appropriées
  5. La mise en œuvre des contre-mesures identifiées
  6. La vérification appropriée de l'efficacité

# Merci!

Une question, un commentaire, une précision dont vous avez besoin ?