

L'évaluation et la démarche qualité

1- L'évaluation, c'est une question d'éthique

L'évaluation n'est pas un jugement de valeur sur les résultats mais elle considère la situation nouvelle et en analyse les divers aspects de manière critique :

- Dans quel sens la situation d'ensemble a évolué ?
- L'a-t-elle fait vers le mieux ?
- S'est-elle détériorée ?
- Reste-t-elle globalement ce qu'elle était ?

L'évaluation fait référence à une éthique professionnelle clairement définie, fondement des actions des professionnels. Elle oriente les choix institutionnels et la politique développée par l'établissement.

Exemple : Préserver le lieu d'accueil des enfants, dans leur intimité, leur confort et leur sécurité parler de suppléance et non de substitution.

L'évaluation, c'est revoir les façons de penser le travail, c'est interroger les pratiques donc les savoir-faire.

Un processus dynamique au service du projet

L'évaluation est liée à la démarche projet d'établissement, projet de chaque service, projet individualisé de séjour, démarche qualité.

Aucun projet personnalisé ne peut trouver un développement harmonieux si le projet d'établissement ne facilite pas dans son organisation, l'expression des éléments de ce projet.

Les professionnels sont au centre d'un système d'interactions que l'on peut schématiser de la façon suivante :

PROJET	ETHIQUE	POLITIQUE
L'ENFANT ET SA FAMILLE	PROFESSIONNELS	ETABLISSEMENT
Qualité attendue	Qualité promise	Qualité définie
Qualité perçue	Qualité pratiquée	Qualité évaluée

Exemple : un professionnel doit être en mesure d'évaluer les besoins des personnes accueillies pour cela il doit maîtriser les projets individualisés avec une méthode validée par l'établissement, en y associant l'enfant et sa famille.

Le référentiel de compétences

<u>Action</u>	<u>Savoir-faire</u>	<u>Savoir de référence</u>
Etablir une relation éducative	Développer une écoute attentive, Maîtriser son implication personnelle,	La psychologie de l'enfant et de l'adolescent, Connaissances socioculturelles
Elaborer un projet individualisé	Observer les dimensions de la vie de la personne accueillie, Poser des hypothèses de travail.	Connaissance des inadaptations, Connaissance du partenariat à développer.

Exemple : Si l'on décide que la personne accueillie doit bénéficier d'une prestation hôtelière de qualité, le système d'actions du professionnel pourra se décliner en ces termes :

- assurer la propreté des locaux
- être vigilant sur le rangement de la chambre,
- changer les draps régulièrement...

L'analyse de ce système n'est en fait qu'une démarche logique de décompositions des actes professionnels. Il faut donc pouvoir définir les prestations de service, identifier les effets recherchés, clarifier les objectifs.

Dans une démarche d'évaluation, chaque objectif d'actions pour réaliser une prestation est interrogé de la façon suivante :

- Quelle est la fonction concernée ?
- Quelles sont les compétences requises ?
- Quels sont les moyens dont dispose le professionnel pour atteindre les objectifs ?
- Quelles sont les procédures auxquelles il fait appel ?
- Quels sont les outils mis à sa disposition ?
- Comment peut-on évaluer la qualité de service rendu ?

2-L'évaluation interne

L'évaluation interne a pour finalité de mesurer à intervalles réguliers, au moins tous les cinq ans, grâce à un référentiel, le niveau d'atteinte des objectifs que l'établissement s'est fixé en matière de qualité des prestations formalisées dans le projet d'établissement¹. Le constat des écarts conduit le plus souvent à des actions correctives, infléchissant le processus engagé. La mise en œuvre des actions correctives s'inscrit dans la démarche qualité

L'évaluation interne est conduite par l'établissement. Elle est constituée d'une auto évaluation collective réalisée par les professionnels du site évalué. Elle est complétée par des enquêtes de

satisfaction auprès des usagers. L'IMED disposant de plusieurs sites, un audit interne conduit par un agent de l'établissement mais externe au site audité sera réalisé.

Plusieurs référentiels seront construits en fonction des prestations offertes (inscrits dans le projet de chaque service). Cette étape indispensable est destinée à rendre la démarche dynamique et à lui donner du sens. Elle est l'occasion de s'accorder sur le vocabulaire : en effet les référentiels sont autant susceptibles de devenir de simples outils de mesure (construction de normes) que de constituer un langage partagé, un outil de communication entre les différents acteurs concernés (usagers, parents, administrateurs, professionnels, autorités de contrôle et de financement).

¹Article 311-8 du code de l'action sociale et des familles

Place de l'évaluation interne dans une démarche qualité

La démarche qualité correspond dans le secteur médico-social à la mise en place d'un processus d'amélioration continue de la qualité des prestations fournies. Il s'agit d'une démarche volontariste et collective, sur une longue durée, engagée par l'établissement afin de conforter ses points forts et réduire progressivement ses points faibles.

Un cadre institutionnel transparent

Afin de garantir un fonctionnement de l'établissement ou du service propre à délivrer une prestation de qualité et à prévenir les risques de maltraitance institutionnelle, il convient de satisfaire aux objectifs suivants :

Cerner les responsabilités de chacun des intervenants (administrateurs, cadres dirigeants, salariés, bénévoles,...),

Clarifier les rôles pour apprécier l'implication de chaque catégorie d'acteurs dans les résultats

Les délégations de pouvoir et compétences sont formalisées. Les fonctions de chacun sont définies. Les relations hiérarchiques et fonctionnelles sont identifiées.

L'utilisateur au cœur du dispositif

Afin de garantir un fonctionnement de l'établissement ou du service propre à satisfaire les besoins et attentes des usagers, il convient de satisfaire aux objectifs suivants :

Respecter la confidentialité et l'intimité des personnes,

Organiser l'accompagnement, les aides pour assurer une pertinence des prestations proposées en fonction de l'évaluation des besoins de l'utilisateur, tenant compte de ses souhaits, et en référence aux recommandations de bonnes pratiques (orientation, accueil, installation, rythme de vie, projet, planification du projet, sortie, orientation),

Respecter l'entourage de l'utilisateur en lui réservant chaque fois que nécessaire une place adaptée : les actions entreprises auprès des mineurs se situent dans le cadre de la suppléance et non de la substitution parentale.

3-L'évaluation externe

Conformément à l'article L. 312-8 du code de l'action sociale et des familles, l'IMED procédera à une évaluation de ses activités et de la qualité des prestations qu'il délivre par un organisme extérieur. Cette évaluation externe intervient au cours des sept années suivant l'autorisation ou son renouvellement et au moins deux ans avant la date de celui-ci.

Principes généraux et enjeux

Pour une institution sociale ou médico-sociale, l'évaluation externe est un constat réalisé à un moment donné par des intervenants extérieurs, portant sur l'ensemble du fonctionnement et des pratiques. Elle a pour but de mieux connaître et comprendre les processus, d'apprécier les effets produits au regard des intentions initiales, dans la perspective d'améliorer les conduites d'action en référence aux valeurs qui apparaissent comme prioritaires.

Compte tenu des fondements de l'action sociale et médico-sociale énoncé par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale, l'évaluation externe abordera deux volets complémentaires :

Au titre des dispositions relatives à l'exercice des droits et libertés individuels prévues à l'article L.313-3 du code de l'action sociale et des familles, elle vise à apprécier l'effectivité des droits des usagers. Elle porte notamment sur les conditions de participation et implication des personnes, les mesures nécessaires au respect des personnes dans leur vie quotidienne, leur développement personnel, leurs relations affectives et leur protection.

Au titre des missions définies à l'article L.311-1 du code précité, l'évaluation vise pour ce qui nous concerne à apprécier les dimensions relatives au public d'enfants et familles en difficulté.

Dans ce cadre, l'analyse des logiques d'action et axes de travail est au premier plan, parmi les critères généraux guidant l'analyse, peuvent être retenus, pour les enfants et familles en difficulté, la logique de continuité et le travail mené avec les familles.

Objectifs de l'évaluation externe

Le projet d'établissement prévu à l'article L.311-8 qui définit notre objectif, les modalités d'organisation et de fonctionnement est le principal outil permettant d'identifier les buts poursuivis, les pratiques, les prestations, les activités menées. Il est un support essentiel pour construire l'évaluation externe, qui devra porter notamment sur :

- ⇒ L'adéquation des objectifs du projet d'établissement ou de service par rapport aux besoins et aux priorités définis,
- ⇒ La cohérence des différents objectifs entre eux,
- ⇒ L'adaptation aux objectifs des moyens humains et financiers mis en place,
- ⇒ Le degré d'appropriation du projet et des valeurs par les acteurs concernés,
- ⇒ L'implication des professionnels dans une démarche qualité,
- ⇒ L'appréciation sur les effets des pratiques des intervenants,
- ⇒ L'existence et la pertinence de dispositifs de gestion et de suivi.

L'engagement de la procédure d'évaluation externe

L'évaluation externe s'appuie sur une méthodologie d'analyse pluridimensionnelle, globale, utilisant différents supports. Elle nécessite la rédaction d'un cahier des charges entre le commanditaire et l'évaluateur

La procédure d'évaluation est engagée à l'initiative du directeur de l'établissement. Le prestataire retenu figure dans la liste des organismes agréés par le ministre chargé de l'action sociale.

L'évaluateur construit à partir du projet d'établissement, qui décrit ses activités, son organisation générale et sa stratégie qualité, le référentiel institutionnel, propre à l'institut, qui explicite les intentions initiales, valeur et programme d'action.

L'évaluateur s'appuie sur les résultats de l'évaluation interne, des documents ou enquêtes nécessaires en complément.

Il programme des visites, selon les modalités prévues par le cahier des charges.

Le rapport d'évaluation externe

Le rapport comporte les éléments suivants :

- ✓ *Une présentation générale*
- L'institution, le référentiel institutionnel
- La méthode d'évaluation, les sources d'information
- ✓ *Un diagnostic de situation*

Il est fondé sur la synthèse des connaissances et leur analyse et comprend au minimum trois volets :

- Appréciation sur l'évaluation interne
 - Méthodologie de l'auto évaluation : caractère multi professionnel, domaines explorés, éléments objectifs, référentiels utilisés,
 - Effets de l'auto évaluation à moyen terme : conclusion et actions d'amélioration mises en œuvre : domaines indicateurs, dynamique.

- Appréciation du fonctionnement et des pratiques au regard des objectifs généraux de l'évaluation externe et notamment :
 - La capacité de l'institution à évaluer avec les usagers leurs besoins et attentes, en prenant en compte les interactions avec l'environnement,
 - Les conditions d'élaboration du projet personnalisé en terme de choix, de participation de contractualisation,
 - Les effets du projet de l'établissement sur l'accès et le recours aux droits,
 - La capacité de l'établissement à adapter son organisation face à la diversité des situations des usagers, et face à l'évolution de leurs besoins, en examinant si la réactivité et la capacité d'adaptation sont homogènes pour l'ensemble de l'établissement,
 - Comment est assurée la continuité des actions ?,
 - Les particularités de la mobilisation des professionnels (évolution des modalités d'intervention, des modes d'organisation, travail en équipe / travail individuel, diffusion des nouveaux savoir-faire, place des stagiaires, animation et gestion de projet,...),
 - La prise en compte des recommandations de bonne pratique et formulation de recommandations explicites, et notamment, pour la prévention et la gestion des situations de crise,
 - La qualité de l'environnement interne (cadre de vie, respect des rythmes, de l'intimité,)

- Le contexte et les interactions :
 - Objectivation des relations et liens entre l'établissement et le gestionnaire (rôle du conseil d'administration), ainsi qu'avec les partenaires extérieurs, financeurs compris
 - Existence d'une politique d'information et sensibilisation, de prévention des discriminations, place de l'institution dans ce champ.

Les résultats de l'évaluation externe

Ils comportent :

- Un descriptif de la procédure d'évaluation externe,
(Ce descriptif permet notamment d'apprécier le respect du cahier des charges et du guide méthodologique),
- Une synthèse des points forts et points faible,
- Les recommandations et, le cas échéant, un calendrier.

Dossier type de demande d'évaluation externe

Le dossier accompagnant la demande d'engagement dans la procédure d'évaluation externe signée par le représentant légal de l'établissement comporte les renseignements suivants :

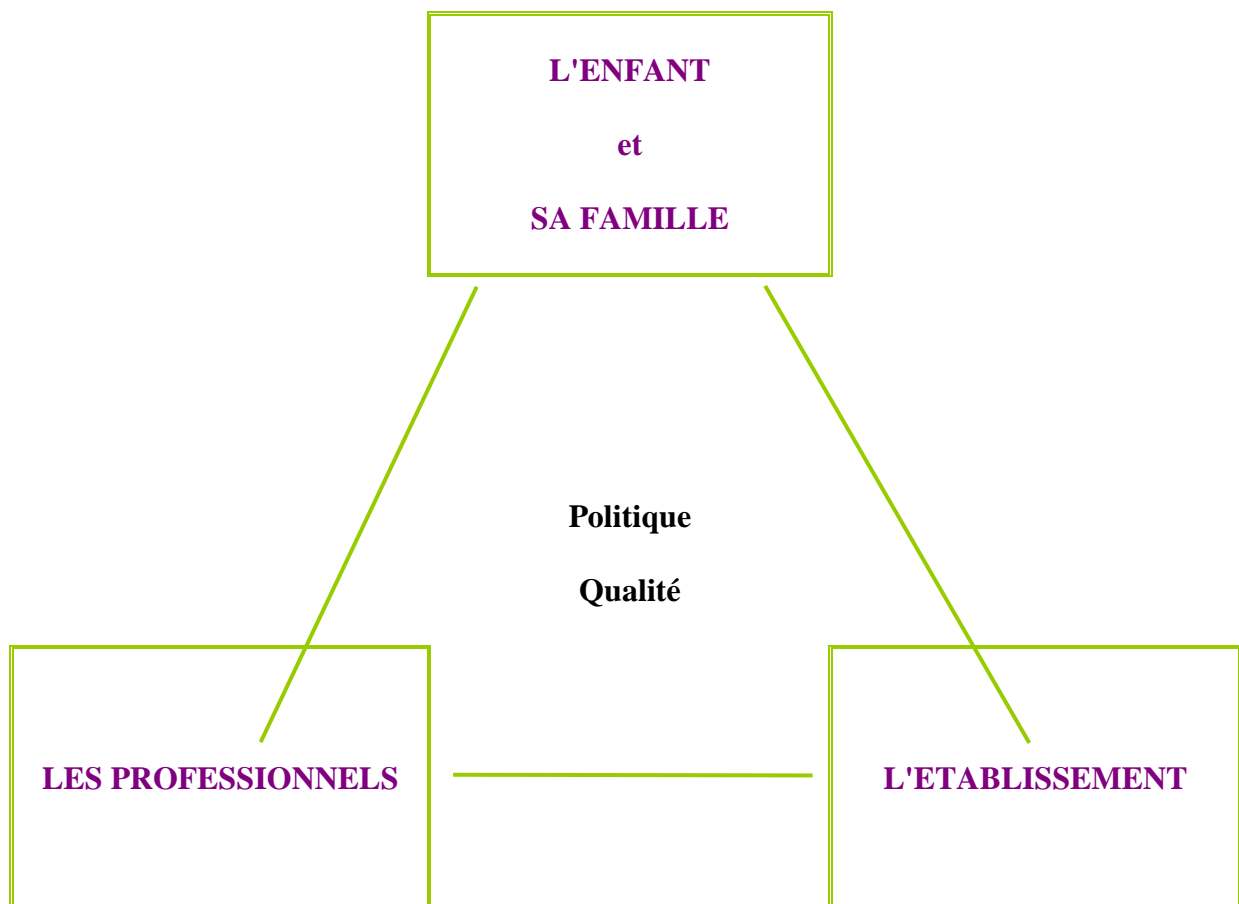
- La désignation exacte de l'établissement et son implantation ;
- Le statut de l'établissement (établissement public, établissement privé à but non lucratif ou à caractère commercial) ;
- Les noms et qualité de la personne, responsable légale de l'établissement ;

Le dossier est accompagné des pièces suivantes :

- Les statuts de l'organisme gestionnaire de l'établissement
- L'organigramme de l'établissement
- La description des activités, des structures, des principaux publics pris en charge, de la zone d'attractivité géographique et l'établissement
- Les ressources humaines et financière dont il dispose.

Ainsi que :

- Le projet d'établissement
- Le livret d'accueil de l'établissement remis à chaque personne accueillie
- Le règlement de fonctionnement
- Les comptes rendus du conseil de la vie sociale
- Les outils et grilles de recueil des appréciations de l'évaluation interne et les résultats, sans lesquels une évaluation externe ne peut être mise en place.



4-Démarche qualité

Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites

La démarche d'évaluation est une démarche qualité. La démarche qualité vise à évaluer si les prestations de service rendues sont en adéquation avec les besoins de la population accueillie, de mesurer les écarts, les identifier et les améliorer pour créer une situation nouvelle si nécessaire

LES TROIS PILIERS DE LA POLITIQUE QUALITE

Le guide ci-dessous permet d'interroger la qualité requise dans différents domaines :

⇒ **Repérer les besoins des enfants accueillis : âge, handicap, problématique familiale.**

⇒ **Les moyens humains :**

- description de la composition de l'équipe,
- déclinaison des procédures de recrutement,
- fiches de poste
- fonction de référent éducatif,
- circuits de décision,
- document d'accueil pour les professionnels,
- plannings horaires,
- encadrement suffisant,
- formation,
- temps de réflexions thématiques,
- qualifications,
- référentiel de compétences,
- éthique professionnelle,
- règlement intérieur.

⇒ **Les moyens matériels :**

- locaux adaptés,
- mobilier adéquat,
- sécurité et confort assurés.

⇒ **Les conditions d'accueil :**

- procédures,
- information du droit des usagers : Conseil de Vie Sociale,
- livret d'accueil,
- contrat de séjour,
- ouverture et composition du dossier,
- règlement intérieur,
- règles de fonctionnement des groupes,
- groupe de parole.

La fin du séjour :

- procédures départ,
- information de l'enfant et de sa famille,
- accompagnement au départ,
- questionnaire "satisfaction".

⇒ **La vie quotidienne :**

- rythme en fonction des besoins, de l'âge ou du handicap,
- coucher, sommeil, lever : respect des moments d'endormissement, de l'intimité, de la sécurité, prise en compte de certaines particularités,
- repas, alimentation : menu, rythme défini et adapté, locaux adaptés.

⇒ **Les prestations :**

- prestations hôtelières,
- relation éducative,
- accompagnement à la scolarité,
- accès aux soins,
- projet individualisé de séjour,
- dispositif d'observation, d'orientation,
- travail avec les familles.

⇒ **Les moyens de communication :**

- réunions hebdomadaires : comptes rendus, relevés de décisions,
- analyse de la pratique,
- cahiers de liaison,
- agenda,
- rapports d'évolution, de fin d'accompagnement,
- projet de service,
- projet d'établissement,
- rapport d'activités.

⇒ **Le partenariat :**

- identification,
- réunions, temps de concertation, synthèses, groupes de réflexion thématiques, temps de travail, liaisons...,
- écrits.

Le tableau suivant rend compte de ce qui va être évalué, mettant en évidence 3 axes d'évaluation :

- l'évaluation fonctionnelle
- l'évaluation qualitative
- l'évaluation des résultats

Qu'est-ce qu'on évalue ?	Quelle méthode on emploie ?
<p>La conformité</p> <p>La délivrance des prestations</p>	<p>Un guide de sur les pratiques permettant de mesurer les écarts et d'y remédier Procédure et outils d'identification, description, suivi et ajustement</p> <p>⇒ C'est l'évaluation fonctionnelle</p>
<p>La satisfaction</p>	<p>Des questionnaires destinés à l'enfant, à sa famille et aux partenaires</p> <p>⇒ C'est l'évaluation qualitative</p>
<p>Les résultats</p>	<p>Construction d'indicateurs formalisés dans un tableau de bord pour évaluer les résultats à court et moyen terme</p> <p>⇒ C'est l'évaluation des résultats</p>

⇒ **L'évaluation, c'est une démarche participative**

L'établissement va se doter d'un outil d'évaluation appelé "**groupe qualité**". Il pose le préalable **d'une démarche participative des professionnels**. Il s'agit d'une création qui aura pour fonction de construire la démarche qualité, de vérifier son bon déroulement, de s'assurer de la bonne diffusion des informations et documents produits par le groupe et de proposer la validation des étapes.

Sa composition sera définie par le Conseil d'Administration de l'établissement.