

La nouvelle recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur l'évaluation interne

En juillet 2009, l'ANESM a publié une deuxième recommandation de bonnes pratiques professionnelles concernant l'évaluation interne, intitulée : **La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés par l'article L. 312-1 du CASF.**

Elle complète la recommandation publiée en avril 2008 sur le même thème.

Elle est disponible sur le site de l'ANESM : www.anesm.sante.gouv.fr.

Cette recommandation a comme objectif de proposer des repères méthodologiques pour la mise en œuvre de l'évaluation interne.

Elle recentre le processus évaluatif sur l'utilisateur, en interrogeant la pertinence des actions qui lui sont destinées au regard de ses besoins et attentes, et les effets qu'elles produisent.

Elle insiste notamment sur l'importance de la rigueur de la démarche et sur la recherche de l'implication des usagers dans la démarche d'évaluation.

La démarche évaluative est articulée autour de quatre phases :

♦ Phase 1 : définir le cadre évaluatif

Elle se décline en trois étapes :

- énoncer les fondements des activités déployées (missions, cadre réglementaire, valeurs de l'organisme gestionnaire, recommandations de bonnes pratiques professionnelles concernant la structure, orientations et objectifs du projet de la structure) ;
- caractériser le profil des populations auprès desquelles les activités sont déployées, ainsi que ses évolutions éventuelles, qui permet de définir de manière spécifique les objectifs de l'accompagnement, les effets attendus et la manière dont ils sont observés et analysés ;
- spécifier les objectifs de l'accompagnement et les critères d'appréciation des activités, à partir des objectifs communs de l'action sociale : promotion de l'autonomie, de la qualité de vie et de la santé, à travers des actions de soin, de socialisation, d'éducation, d'insertion, personnalisation de

l'accompagnement, garantie des droits et de la participation des usagers, protection et prévention des risques inhérents à la vulnérabilité des usagers.

Dès cette première phase, il est nécessaire de définir les modalités d'animation de la démarche (notamment en distinguant si possible la fonction d'animation de la démarche d'évaluation des fonctions hiérarchiques), de mettre en place une communication spécifique sur la démarche, de définir les modalités de participation des professionnels (en garantissant à chacun d'entre eux une possibilité de contribution), ainsi que de celle des usagers et de leurs représentants. Il est également nécessaire que l'organisme gestionnaire apporte son soutien à la démarche et s'y implique, et que la direction se porte garante des conditions de réalisation de la démarche et de sa qualité.

♦ Phase 2 : recueillir des informations fiables et pertinentes

Elle se décline en deux étapes :

- identifier les sources de données : elles peuvent être constituées de documents, d'observations, d'entretiens, d'enquêtes par questionnaire auprès des professionnels, des usagers, des partenaires ; il est nécessaire de distinguer les données déjà existantes et celles qui doivent être constituées ou actualisées ;
- recueillir et classer les informations qualitatives et quantitatives, selon trois critères principaux : le niveau de mise en œuvre des engagements et de mobilisation des moyens (informations sur les activités et les ressources mobilisées), la nature et la qualité des processus mis en œuvre (données sur le fonctionnement institutionnel et les pratiques effectives), les effets constatés par les usagers (informations sur les changements constatés et perçus).

Les indicateurs retenus ne doivent pas être trop nombreux, mais objectivés sur la base d'informations quantitatives et qualitatives, ils doivent permettre d'observer les évolutions d'une situation au regard des objectifs fixés. Chaque indicateur doit faire l'objet d'une analyse, qui lui donnera son sens dans un contexte particulier.

La mesure des effets de l'accompagnement sur les situations des usagers doit être accompagnée de précautions, d'autres facteurs que l'accompagnement peuvent avoir un effet déterminant sur les parcours des usagers. Cette mesure devra se faire sur la base d'informations multiples, faisant l'objet d'une analyse croisée.

Cette phase nécessite le développement d'un système d'information au sein de la structure, qui sera en mesure de caractériser la situation des usagers et d'apprécier leurs évolutions, et de traduire les moyens et les pratiques mis en oeuvre. S'il n'existe pas, l'évaluation interne constitue une opportunité pour le développer.

Concernant la participation des usagers, il est recommandé de dépasser le questionnement de la satisfaction.

Les professionnels, quant à eux, sont les seuls à pouvoir fournir des indications précises sur les pratiques.

♦ Phase 3 : analyser et comprendre les informations recueillies

L'appréciation portée sur les activités est basée sur des échanges, le croisement des perspectives ayant pour but la formulation de préconisations.

Les données recueillies permettent dans un premier temps de répondre notamment aux questions suivantes :

- les actions menées répondent-elles aux besoins et attentes des usagers ?
- quel est le niveau de réalisation des objectifs (au regard des objectifs communs aux acteurs de l'action sociale) ?
- quels sont les écarts ou dysfonctionnements repérés ?
- quel est le niveau d'intégration des recommandations de bonnes pratiques professionnelles ?

Dans un second temps, il s'agit d'analyser les constats et de s'interroger sur les écarts repérés, au regard de l'organisation interne des ressources, de l'inscription de la structure dans son environnement, de la qualité de son projet.

L'évaluation permet aux acteurs de reconsidérer les liens entre les objectifs qu'ils se donnent, les pratiques qu'ils développent et le contexte de leur action. Pour cela, il est nécessaire d'assurer la pluridisciplinarité des débats et la multiplication des angles d'approche. Il est recommandé d'associer les usagers ou leurs représentants aux analyses évaluatives et aux préconisations.

♦ Phase 4 : piloter les suites de l'évaluation

Le pilotage des suites de l'évaluation est de la responsabilité de la direction de la structure. Elle

aura à élaborer un plan d'amélioration en priorisant les actions à conduire. Elle aura aussi à assurer la pérennité de la remontée des informations qui permettront de mesurer l'évolution de la situation.

Le plan d'amélioration relève de la démarche projet et comprend :

- un diagnostic de la situation
- une priorisation des objectifs d'amélioration,
- les résultats attendus
- les moyens nécessaires
- un calendrier.

Les améliorations à apporter pourront relever de l'organisation (mobilisation des ressources humaines, modes de régulation, communication...), du partenariat opérationnel ou stratégique (environnement géographique, institutionnel, économique, accessibilité) et/ou du contenu du projet de la structure (caractérisation de la population, de ses besoins et attentes, positionnement du projet par rapport aux missions de la structure).

La diffusion des résultats est une étape importante de l'appropriation collective des enseignements et de la conduite du changement. Les supports de communication doivent être diversifiés, afin d'être accessibles à tous.

Un plan du rapport d'évaluation à transmettre aux autorités est proposé :

Première partie : présentation de l'établissement ou du service et des éléments de cadrage des activités (missions, caractérisation de la population, spécification des objectifs).

Deuxième partie : Éléments de méthode (protocole d'évaluation, modalités d'implication des différents acteurs, modalités de remontées des informations).

Troisième partie : Présentation de résultats (principaux constats, plan d'amélioration, moyens à mobiliser).

Le rapport doit être à la fois concis et précis, et il doit permettre à l'autorité destinataire de comprendre la logique, la portée et les enjeux des changements engagés.

Synthèse : Frédéric BAUER
Directeur du CREA Alsace