



GUIDE D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION INTERNE

OUTILS, CONSEILS, DEFINITIONS ET
METHODOLOGIE POUR BIEN REUSSIR
L'ÉVALUATION INTERNE DE SON FJT

MARS 2019

SOMMAIRE

Pourquoi évaluer ?	5
I. Le contexte de l'évaluation	5
A. Entre projet collectif et projet personnalisé.....	6
B. La place de l'évaluation dans l'intervention sociale	6
II. Quelques principes	7
A. Sur la place de l'évaluation au sein de l'action du FJT	7
B. Une posture initiale qui induit la composition du référentiel : partir de la prestation rendue aux usagers.....	7
III. L'accompagnement proposé par l'URHAJ	8
L'évaluation : c'est quoi ? Grandes étapes et cadrage méthodologique	10
I. Les objectifs de l'évaluation interne.....	10
II. Démarche qualité, évaluation et amélioration continue de la qualité.....	11
A. L'évaluation, une démarche compréhensive et collective pour améliorer l'action.....	11
B. La démarche qualité, un outil pour garantir le respect de normes préalablement établies	12
C. L'amélioration continue de la qualité, débouché possible de ces deux démarches	12
L'évaluation : comment ?	15
I. Les grandes étapes de la démarche d'évaluation interne	15
II. Fixer le calendrier de la démarche	17
A. Quand réaliser son évaluation interne ?	17
B. Quelle durée prévoir pour l'évaluation interne ?	18
III. Une étape incontournable et cruciale : le lancement de la démarche	20
A. Le Comité de Pilotage : une instance qui cadre la démarche et assure le pilotage, du démarrage à la validation des résultats	20
B. Un lancement élargi de l'opération pour une mobilisation réelle	20
IV. La mise en œuvre de l'évaluation	21
A. Mettre en place le groupe de suivi, dédié à l'évaluation.....	21
B. Un outil propre aux FJT : le référentiel de l'évaluation interne	22
C. Le cadre réglementaire et les pratiques de l'évaluation.....	25
D. Le cadrage méthodologique : adapter le référentiel à chaque foyer....	26
Formaliser la démarche : du recueil de données au rapport final	32
I. Organiser la phase de recueil de données.....	32

II. Les différentes méthodes de traitements et de recueil de données	34
A. Au préalable : le travail de formalisation des pratiques	34
B. Les sources d'investigation à mobiliser	35
C. La construction d'une grille d'entretien ou d'un questionnaire	37
D. L'entretien : posture à adopter et modalités selon les personnes interrogées.....	37
E. La construction d'une grille d'observation	39
III. Passer du recueil de données à la formalisation du jugement évaluatif..	42
IV. Capitaliser les apports de l'évaluation interne : plan d'amélioration continue de la qualité	45
A. Contenu du plan	45
B. Suivi du plan d'amélioration continue de la qualité	45
V. Le rapport d'évaluation.....	47
Foire aux questions	49

POURQUOI EVALUER ?

I. Le contexte de l'évaluation

Inscrits dans le champ du Code de l'Action Sociale et des Familles, les FJT sont soumis aux obligations de la loi 2002-2 « rénovant l'action sociale et médico-sociale ». En Ile-de-France, de nombreux établissements étant autorisés avant cette date ont bénéficié d'un régime spécifique quant à l'obligation d'évaluations internes et externes. Ainsi, ils n'ont eu à réaliser qu'une seule de ces obligations avant leur renouvellement en 2017. De fait, 17 ans après la promulgation de loi 2002-2, l'exercice de l'évaluation interne reste encore peu ancré dans les pratiques des FJT.

Cependant, les partenaires sont de plus en plus attentifs à cette dimension, et l'évolution récente au sein du secteur pose la question de l'évaluation contribuant à la **caractérisation de l'activité des structures**.

Du fait notamment des attentes grandissantes des partenaires institutionnels des FJT, il y a donc **un intérêt stratégique à se saisir de la question de l'évaluation pour être force de proposition** :

- ✦ Pour faire de l'évaluation **une démarche collective**, permettant de vérifier en interne, puis de présenter à l'extérieur les valeurs et pratiques professionnelles représentatives d'un réseau de structures
- ✦ Pour **faire vivre la diversité des projets** tout en gagnant en **lisibilité collective**

CADRE REGLEMENTAIRE

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 "rénovant l'action sociale et médico-sociale" introduit l'obligation de mettre en œuvre une démarche d'évaluation interne au sein des FJT. La démarche d'évaluation est ainsi liée au contenu d'une loi qui place les droits de l'usager au centre du projet social et promeut une amélioration continue de la qualité.

Le décret n°2007-975 du 15 mai 2007 dispose que l'évaluation doit porter notamment sur "la capacité de l'établissement ou du service à évaluer avec les usagers leurs besoins et attentes" et "la prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles dans les modalités de réponses apportées aux usagers".

A. Entre projet collectif et projet personnalisé

La loi du 2 janvier 2002 a rendu obligatoire la pratique de l'évaluation dans les établissements et services rentrant dans son champ d'application.

La pratique de l'évaluation n'échappe pas aux changements, questions problématiques, objets en tension que connaît le secteur social et médico-social.

Deux objets sont particulièrement d'actualité :

- d'une part, **la réalisation d'une prestation de qualité adaptée aux besoins, attentes et demandes de chaque personne prise en charge,**
- d'autre part, **l'élaboration d'un projet collectif, porté par différentes catégories d'acteurs, inscrivant la prise en charge individuelle dans une visée de socialisation, au sein d'un groupe et d'une société.**

Cette tension s'incarne notamment dans **les rapports complexes entre projet d'établissement et projet personnalisé**, complexité reconnue par l'ANESM qui s'y est intéressée dans le cadre d'une recommandation de bonnes pratiques¹.

Or nous considérons que **la réalisation de l'évaluation et la nature de ses relations avec la démarche qualité**, sont traversées par cette question en tension et, qu'à leur tour, elles influent sur elle.

En effet, si la pratique de l'évaluation, occasion de débats et de confrontations de points de vue, contribue pleinement à l'élaboration d'une ambition partagée, l'esprit de la démarche qualité, soucieuse de la qualité d'une prestation, se rapproche davantage de la réponse à une exigence, de plus en plus individualisée, de qualité du service rendu.

B. La place de l'évaluation dans l'intervention sociale

On peut constater **un nouvel équilibre en train de s'établir entre *accompagnement social* et *production de connaissance sur le social***, tant du point de vue des compétences acquises que des missions réalisées.

Si les **compétences accrues en matière de production de connaissance sur le social** constituent incontestablement **un enrichissement de l'intervention sociale**, quelques signaux indiquant **une tendance à l'affaiblissement de l'accompagnement social** peuvent constituer une source d'inquiétudes légitimes.

¹ ANESM, [Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement](#), septembre 2009

RESSOURCES EXISTANTES

–L'ANESM ² a édité un Guide de l'évaluation interne en sept. 2006, [une recommandation sur la mise en œuvre de l'évaluation interne en avril 2008](#), et [une autre recommandation sur la conduite de l'évaluation interne en juillet 2009](#)

–Divers réseaux ont produit des guides et référentiels adaptés à leurs réseaux : FNARS Aquitaine, UNAO, AFTAM...

–Pour les FJT : référentiel national d'évaluation du Contrat de Projet Socio-éducatif de la CNAF, référentiels des URHAJ Pays de Loire et Rhône-Alpes, et le référentiel URHAJ Ile-de-France élaboré mis à jour en 2019.

II. Quelques principes

A. Sur la place de l'évaluation au sein de l'action du FJT

Les expériences et récentes avancées sur la thématique de l'évaluation permettent, avec le recul, de valoriser les effets de l'évaluation interne. Ainsi, pour être réellement utile et apporter une dynamique interne au FJT :

- L'évaluation se différencie bien de l'audit, de la certification et du contrôle
- L'évaluation se fait en lien avec **le projet d'établissement** : elle en alimente les pistes, perspectives, elle s'y réfère...
- Elle implique **les équipes (y compris les agents de maintenance, d'accueil ou encore veilleurs de nuit), les cadres, les administrateurs...mais aussi les résidents (usagers)** et les partenaires.

B. Une posture initiale qui induit la composition du référentiel : partir de la prestation rendue aux usagers

La prestation est un **service rendu à un destinataire** : ce terme apparaît dans la loi 2002-2, c'est d'ailleurs la première fois que cette terminologie apparaît en tant que telle dans une loi sociale.

² Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements Sociaux et Médico-Sociaux. Depuis le 1^{er} janvier 2018, ses missions et travaux ont été repris par la Haute Autorité de Santé. Autorité publique indépendante à caractère scientifique, elle développe la qualité dans le champ sanitaire, social et médico-social.

Nous sommes donc invités à sortir d'une logique d'activité ou de profession, pour adopter une approche « service rendu ». Il apparaît donc essentiel de prendre en compte dans l'évaluation **le point de vue du destinataire (du « résident »)** : ce point de vue est un indicateur central

III. L'accompagnement proposé par l'URHAJ

Le réseau de l'URHAJ Ile-de-France a souhaité définir un cadre commun, garant d'une cohérence régionale, tout en respectant la spécificité de chacun de ses adhérents.

Une telle démarche vise à réaffirmer une identité et une culture collectives tout en évitant l'écueil de la standardisation. Elle prend en effet en compte la diversité des associations membres, toutes héritières d'une histoire particulière qui fonde leur projet social, leur offre d'hébergement, leur politique d'accueil et leur fonctionnement.

Chaque association pourra ainsi, par le biais de cet outil de diagnostic partagé, associant équipes et résidents, **valoriser son projet et ses bonnes pratiques, notamment vis-à-vis de ses usagers, partenaires et financeurs.**

L'engagement individuel de chaque association dans cette démarche d'évaluation interne représente ainsi un enjeu fort pour le réseau, l'action de chacun des FJT participant à l'image de l'ensemble.

Afin de mettre en place l'évaluation interne, chaque association membre bénéficie d'outils pratiques, simples et accessibles : **ce guide d'appui et un référentiel** (voir p. 21).

Ces outils ont été élaborés en 2010 avec le COPAS et des directeurs d'associations. Ils ont ensuite été testés, avant leur première publication en 2011.

L'URHAJ a souhaité faire un état de lieux de l'utilisation de ces outils en 2017, appuyé par le COPAS. Le référentiel a été identifié comme un outil satisfaisant, dont le format permet une vision claire et synthétique des items, et adapté aux spécificités du réseau. Il a été complété à la marge (réservataires, publics spécifiques, confidentialité des données).

Le guide d'appui a été complété de nouveaux outils, et revu dans sa forme pour être plus facilement appropriable.

A ces outils s'ajoutent **d'autres formes d'accompagnement** :

- **des formations dédiées proposées dans le catalogue de formation de l'URHAJ**, destinées aux directeurs, aux équipes socio-éducatives mais aussi aux conseils d'administration,
- **des personnes ressources à l'URHAJ et au sein du réseau**, pour avoir un échange individualisé sur son évaluation (pour plus d'informations, contactez l'URHAJ !).

.

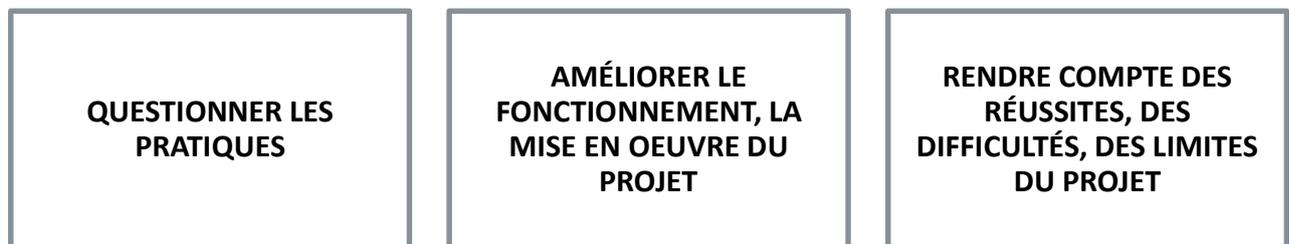
L'ÉVALUATION : C'EST QUOI ?

GRANDES ETAPES ET CADRAGE METHODOLOGIQUE

I. Les objectifs de l'évaluation interne

Évaluer : c'est apprécier, porter un jugement de valeur sur un objet ou sur la valeur d'une action.

L'évaluation interne constitue un processus qui permet de :



Elle a pour but de :

- ✓ Viser à la production de connaissances et d'analyse dans une logique d'intervention et d'aide à la décision
- ✓ Mieux connaître et comprendre les processus
- ✓ Apprécier les impacts produits au regard des objectifs
- ✓ Interroger la mise en œuvre, la pertinence, les effets prévus et imprévus, l'efficacité au regard du contexte
- ✓ Élaborer un cadre d'évaluation spécifique en vue d'un diagnostic partagé
- ✓ Promouvoir des outils de mesure adaptés

II. Démarche qualité, évaluation et amélioration continue de la qualité

A. L'évaluation, une démarche compréhensive et collective pour améliorer l'action

Arrivée tardivement en France, l'évaluation des politiques publiques doit être comprise d'abord comme un questionnement de ces dernières : « *Evaluer une politique, c'est d'abord la questionner, c'est à dire élaborer collectivement un certain nombre de questions à son sujet* »³. C'est dans ce sens que l'on peut définir **l'évaluation comme une démarche fondamentalement compréhensive, mais également cognitive, dans la mesure où elle est destinée à produire de la connaissance** : « *L'objectif de l'évaluation est de produire une connaissance utile et appropriable* »⁴.

C'est en se situant dans ce cadre général que l'on peut accéder à la définition de **l'évaluation comme un jugement de valeur visant à améliorer l'action : quelle valeur attribue-t-on à l'action menée ?**

La démarche d'évaluation va permettre de formaliser ce jugement :

- en le rationalisant à partir de données concrètes
- en confrontant les points de vue entre les acteurs et aux constats issus des données
- en produisant des analyses partagées.

L'ensemble de cette démarche permet d'aboutir à des préconisations pour améliorer l'action.

L'évaluation est donc un acte qui engage une structure et une équipe sur le sens qu'elle attribue à ce qu'elle fait.

Dans le secteur social, l'évaluation renvoie à la loi 2002-2 et le droit des usagers, ainsi qu'à l'individualisation des prestations. Chaque usager est en même temps un « consommateur » de prestations.

L'évaluation interne met ainsi au premier plan les acteurs concernés : professionnels et usagers.

³ Bernard PERRET, L'évaluation des politiques publiques, *Informations sociales*, octobre 2003

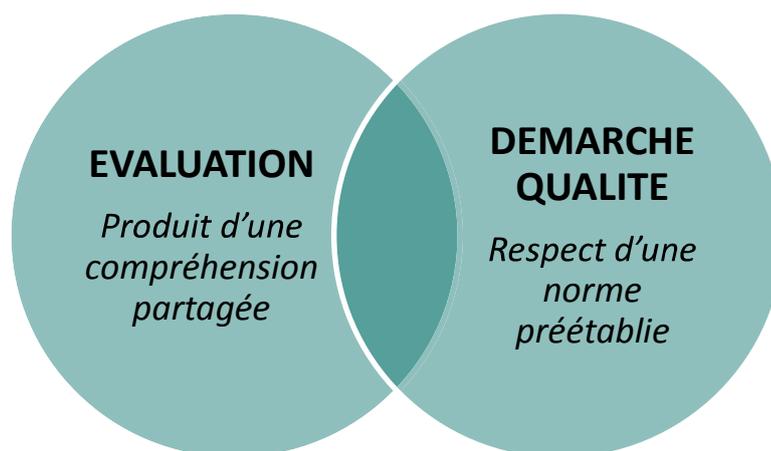
⁴ Ibid

B. La démarche qualité, un outil pour garantir le respect de normes préalablement établies

La démarche qualité peut être considérée comme une démarche fondamentalement *normative*. Elle vise, dans un premier temps, à **définir un certain nombre de normes de qualité (label, norme ISO etc.)**. Dans un second temps, elle vise à **mettre en place des procédures permettant de vérifier le respect de ces normes**.

La démarche qualité a été à l'origine conçue par les grandes entreprises pour s'assurer de la conformité des produits qu'elles commandaient à des sous-traitants. Le centre de gravité de ces démarches est une analyse des processus de production des prestations (et de l'organisation du travail afférente) en vue de s'assurer de la conformité de ces processus au cahier des charges pré-défini.

Une démarche qualité suppose donc, au préalable, **une définition collective de ces normes de qualité et, plus précisément, une énonciation de ce qui fait qualité dans les différentes actions conduites**.



C. L'amélioration continue de la qualité, débouché possible de ces deux démarches

Évaluation et démarche qualité sont à distinguer pour permettre une réelle articulation entre les deux.

Elles partagent une finalité commune : **l'amélioration de la qualité de l'action**. *L'amélioration continue de la qualité* constitue aujourd'hui un objectif structurant de la mission des FJT.

L'évaluation et la démarche qualité peuvent contribuer, chacune à leur manière, à la réalisation de cet objectif :

- **l'appropriation d'une culture de l'évaluation** est susceptible d'introduire une *vigilance constante* quant aux effets produits par l'action, nourrie notamment par **le suivi de la mise en œuvre des préconisations**
- **l'instauration d'une démarche qualité** suppose la *vérification régulière* du respect des normes établies.

Dans les deux cas, la dimension *continue* ne prend pas nécessairement la même signification : pour l'évaluation, il s'agit d'un phénomène relevant de *l'état d'esprit* de l'intervention, tandis que nous sommes sans doute davantage dans *l'action* pour la démarche qualité.

L'ÉVALUATION : COMMENT ?

La mise en œuvre du processus d'évaluation interne dans une structure suppose de respecter un certain nombre d'étapes.

Cette partie a pour objectif de préciser ces étapes, et les supports méthodologiques à utiliser. Elle est forcément schématique et doit être ensuite adaptée à chaque situation.

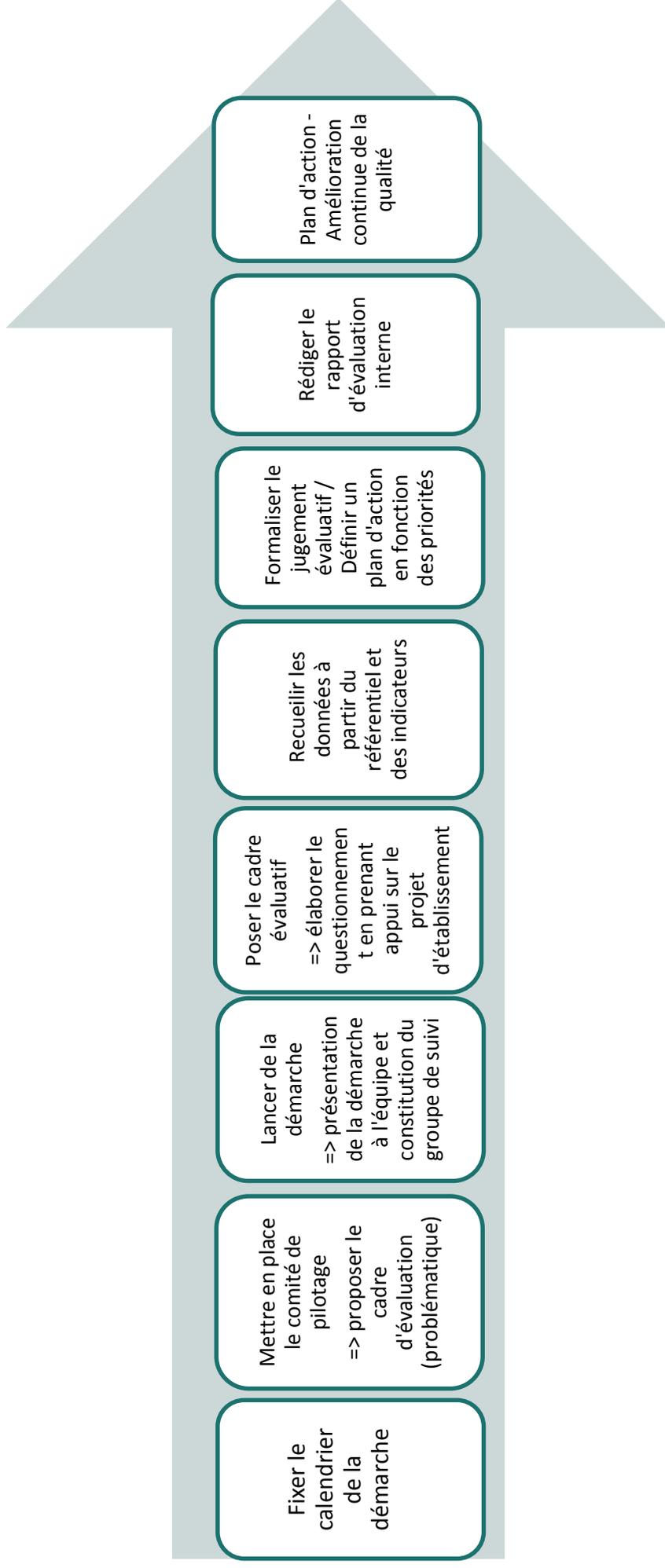
I. Les grandes étapes de la démarche d'évaluation interne

Avant de se lancer, une vision de l'ensemble des étapes de la démarche est nécessaire :

- Présenter** la démarche à l'équipe
- Constituer** le Comité de Pilotage
- Constituer** le Groupe de Suivi
- Éventuellement désigner un référent/animateur de la démarche membre du groupe de suivi**, qui assure le lien entre les différents groupes, articule et coordonne la démarche et finalise la rédaction du rapport d'évaluation
- Poser le cadre évaluatif : le choix des priorités** peut se faire en fonction des points d'amélioration repérés, des écarts les plus importants avec les objectifs posés dans le projet d'établissement, des tensions les plus fortes, des dysfonctionnements les plus manifestes...
- Constituer** les groupes de travail
- Recueillir** les données
- Formaliser** les résultats
- Construire son plan d'action** dans une perspective d'amélioration continue de la qualité

Avant la rédaction du rapport, la **formalisation du jugement évaluatif** représente un temps de **débat** et de **jugement partagés**. Cette étape doit être prévue par le Comité de Pilotage.

SYNTHESE: LES ÉTAPES DE LA DEMARCHE



II. Fixer le calendrier de la démarche

A. Quand réaliser son évaluation interne ?

Réaliser une évaluation interne nécessite de planifier la démarche et de ne pas se lancer sans s'être au préalable assuré de sa faisabilité.

⇒ Il faut donc rigoureusement **planifier** la démarche d'évaluation interne, en s'assurant :

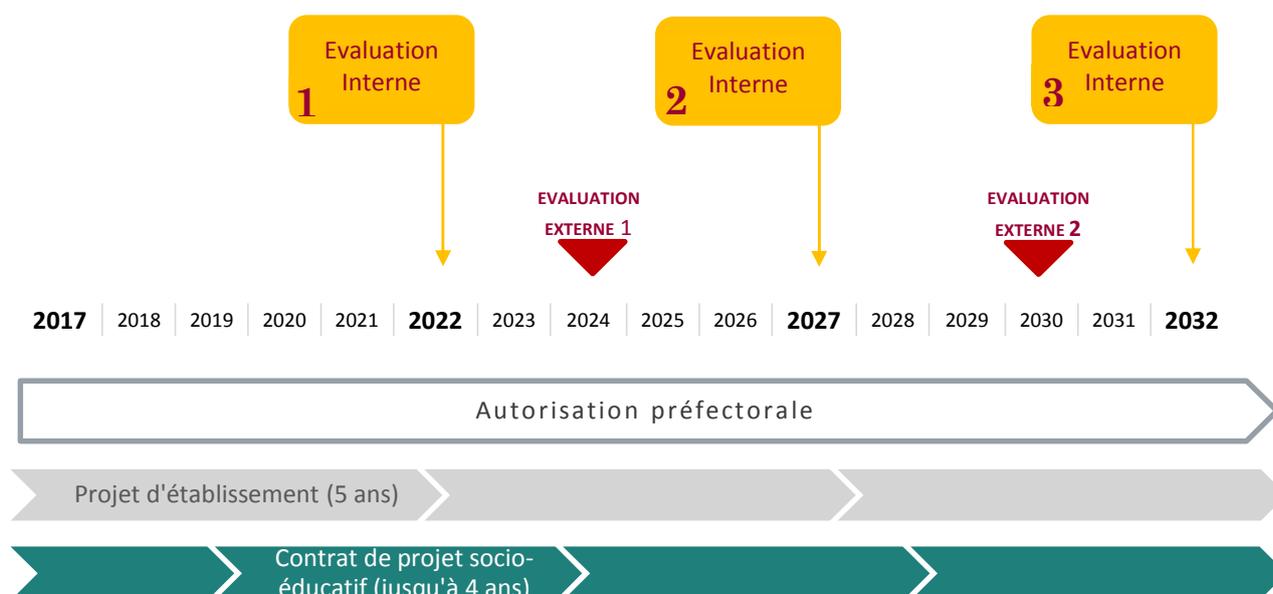
- Des échéances réglementaires : date de renouvellement de l'autorisation administrative, date des dernières évaluations interne et externe
- De la disponibilité des ressources humaines

POUR RAPPEL

Dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 (loi 2002-2), un établissement se voit délivrer une autorisation administrative d'une durée de 15 ans.

Au cours de ces 15 années, il doit réaliser une évaluation interne tous les 5 ans (soit 3 au total) et une évaluation externe tous les 7 ans au maximum (soit 2 au total).

Par exemple, pour un établissement ayant reçu son autorisation en 2017, le rythme des évaluations est le suivant :



Pour connaître vos dates de rendus, adressez-vous à l'URHAJ !

B. Quelle durée prévoir pour l'évaluation interne ?

Avant de se lancer, le directeur de l'établissement, en concertation avec le CA, doit fixer le calendrier général de la démarche. L'évaluation interne est un travail qui nécessite du **temps** mais qui ne doit pas s'étaler dans la longueur. C'est pourquoi il est indispensable de l'anticiper afin de disposer des **moyens et ressources** nécessaires pour la réaliser. Idéalement, elle doit se dérouler sur **quelques mois**.

OUTIL : CALENDRIER DE L'ÉVALUATION INTERNE

Action	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Constitution du COPIL et lancement de la démarche						
Constitution du groupe de suivi, choix des questions évaluatives						
Groupes de travail (phase variable) : recueil des données						
Formalisation du jugement évaluatif et plan d'action						
Rédaction /mise en forme du rapport et éventuellement phase contradictoire (discussion)						

SYNTHESE : LES ACTEURS DE L'ÉVALUATION INTERNE

Groupe à constituer	Fonction	Participants
COMITE DE PILOTAGE	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage et animation globale de la démarche - Lancement de la démarche - Définition des grandes orientations : la problématique, les grands items à évaluer - Suivi l'avancement des travaux - Garant de l'évaluation interne 	Administrateurs Direction de l'établissement Référent évaluation Professionnels Représentants du CVS Résidents Partenaires
GROUPE DE SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> - Animation de la démarche selon les orientations fixées par le Comité de Pilotage - Définition du cadre évaluatif : objets, questions évaluatives, indicateurs - Pilotage du (des) groupe(s) de travail dans l'avancée des travaux - Coordination des travaux - Rôle de ressource pour le(s) groupe(s) de travail - Mise en forme et cohérence du rapport d'évaluation interne <p>→ Le groupe peut désigner un référent évaluation qui animera l'ensemble de la démarche et en particulier les groupes de travail, chargés du recueil des données.</p>	<p>Le groupe de suivi peut être identique au comité de pilotage en veillant à bien différencier ses activités.</p> <p>Dans ce cas, le directeur de la structure peut occuper la fonction de référent évaluation et être l'animateur principal de la démarche.</p>
GROUPE(S) DE TRAVAIL PLURIDISCIPLINAIRE(S) AVEC DESIGNATION D'UN REFERENT PAR GROUPE	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation du recueil des données - Recueil des données à partir des indicateurs pertinents - Participation à la rédaction 	Professionnels / travailleurs sociaux/ personnels techniques et d'entretien Direction de l'établissement Résidents Partenaires locaux

III. Une étape incontournable et cruciale : le lancement de la démarche

A. Le Comité de Pilotage : une instance qui cadre la démarche et assure le pilotage, du démarrage à la validation des résultats

LE RÔLE DU COMITÉ DE PILOTAGE

Cette instance a pour mission :

- De vérifier la conformité de la démarche avec le cadre général de l'auto-évaluation
- De s'assurer en particulier qu'il n'y a pas de connexion entre l'évaluation de la structure et l'évaluation individuelle des salariés
- De faire remonter les questions de méthode qui se poseront éventuellement.
- De valider les choix des « séquences de travail » à évaluer et des indicateurs retenus
- De proposer le cadre de la restitution à l'ensemble des acteurs (résidents, professionnels, administrateurs)

SA COMPOSITION

Il est souhaitable qu'il soit constitué de :

- ✦ Représentants de la direction
- ✦ Représentants des professionnels
- ✦ Représentants des résidents
- ✦ Membres du conseil d'administration

B. Un lancement élargi de l'opération pour une mobilisation réelle

Cette étape est nécessaire pour garantir :

- ✦ Une participation active et motivée des salariés et des résidents à la démarche, qui peut permettre de favoriser une réelle dynamique sur la durée de la démarche
- ✦ Une réelle compréhension de la démarche. Un débat sur le sens de l'évaluation et sur les principales objections rencontrées à ce propos permet de prendre au sérieux les craintes des uns et des autres, et d'apporter une réponse pertinente (cf. « Argumentaire sur l'évaluation » et F.A.Q.).

IV. La mise en œuvre de l'évaluation

A. Mettre en place le groupe de suivi, dédié à l'évaluation

L'idéal, et quand la configuration de l'équipe s'y prête, est de constituer un « **groupe de Suivi** », composé de salariés et, idéalement, de résidents, dédié à la mise en œuvre de la démarche, à l'organisation matérielle (qui ? répartition des objets d'évaluation...) et à la planification globale de la démarche.

Ce groupe a également pour mission de **faire le lien avec les autres professionnels et résidents, selon des modalités à prévoir** (groupes de travail, réunions de salariés, conseil de concertation, etc.).

À noter que le mode de désignation de ce groupe peut être discuté en groupe de pilotage (cf. supra). Le volontariat est la forme de désignation la plus efficace en général, pourvu que la diversité des professions soit respectée dans le groupe.

Enfin, il conviendra d'insister sur l'ouverture de la démarche, selon les séquences de travail et les contextes, à :

- des modalités de travail diversifiées (groupes de travail, enquêtes auprès des résidents, micro- questionnaires, enquête d'opinion à l'extérieur...)
- des modes d'implication variés : place de administrateurs dans le processus (ils peuvent être intéressés pour y participer), sollicitation/interrogation des partenaires institutionnels et partenaires d'action, résidents...

DANS LE CAS DE STRUCTURES DE PETITE TAILLE

La composition du comité de pilotage peut être identique au groupe de suivi, **sous condition de bien cadrer les missions et les ordres du jour des réunions de travail.**

Ainsi, certaines seront plutôt dédiées au pilotage (choix et décisions stratégiques) et à la cohérence avec l'action globale et le projet social, alors que d'autres seront plutôt consacrées à la mise en œuvre opérationnelle et au suivi de la démarche d'évaluation.

La démarche d'évaluation peut faire l'objet de réunions spécifiques dédiées ou être intégrées dans le cadre de petits établissements aux réunions d'équipe.

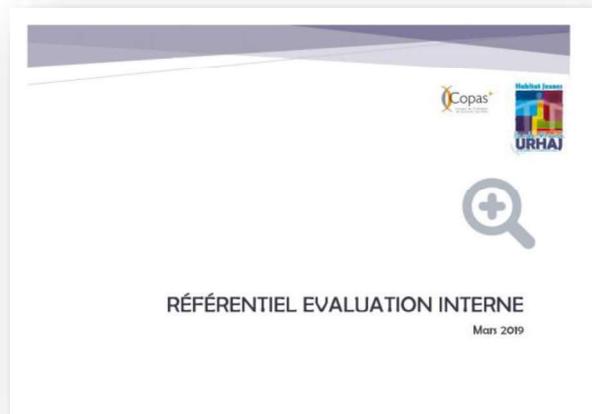
DANS LE CAS D'ASSOCIATIONS GESTIONNAIRES COMPOSEES DE PLUSIEURS STRUCTURES

Le comité de pilotage peut être animé au niveau de l'association, alors qu'un groupe de suivi peut être constitué au niveau de chaque FJT.

B. Un outil propre aux FJT : le référentiel de l'évaluation interne

Le référentiel d'évaluation interne produit par l'URHAJ constitue un recueil de bonnes pratiques, un cadre commun aux FJT libre d'être adapté par les associations.

Il a été construit en 2010 au cours de plusieurs séances de travail, et mis à jour en 2019.



LE REFERENTIEL

Articulé autour de 3 thématiques regroupant les missions des FJT – "Accueillir", "Loger", "Accompagner", il propose un certain nombre de bonnes pratiques, auxquelles correspondent des questions évaluatives ainsi que des indicateurs utilisables ou à recueillir.

Extrait du référentiel :

I PRE-ADMISSION (PROCESSUS, PROCEDURES)

BONNES PRATIQUES	QUESTIONS ÉVALUATIVES	INDICATEURS
1. L'ouverture à tous, la mixité sociale et le brassage des populations d'origines diverses sont favorisés, notamment au travers de la politique d'accueil et de la procédure d'attribution	<p>Le projet d'établissement est-il respecté ?</p> <p>Le processus d'attribution est-il collectivement porté ?</p> <p>Comment les logements libres sont-ils attribués ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison entre la population effectivement résidente et le projet d'établissement (publics ciblés) - Analyse statistique (ponctuelle ou évolution sur 3 ans : effectif annuel des entrants/présents/sortants, parcours résidentiels...) - Liste des décisions effectivement prises à la suite de ce travail d'analyse

LES OBJETS A EVALUER

Tout est évaluable, mais on ne va pas tout évaluer ! On choisit des objets / thèmes à évaluer porteurs d'enjeux centraux. Stratégiquement, le choix permet de moduler entre **des thématiques valorisant l'action menée, et des thématiques soit problématiques,**

soit particulièrement attendues par les partenaires institutionnels. Ainsi, l'évaluation permettra de valoriser l'action au regard de l'équipe, des usagers et des partenaires, tout en pointant des volets d'amélioration.

BONNES PRATIQUES

Il s'agit de « pratiques préconisées », telles qu'elles sont indiquées dans le cadre de l'évaluation (loi 2002-2). **Ce sont des manières de faire qui semblent pouvoir être collectivement validées comme étant « ce qui vaut », ce qui est normal et « souhaitable » dans des conditions normales d'exercice.** On évitera ainsi de prendre en compte des pratiques « extraordinaires », au sens où elles seraient remarquables, tant par leurs résultats que par les moyens qu'elles mobilisent.

QUESTIONS EVALUATIVES

Afin de faciliter l'analyse de la bonne pratique, il est proposé **une décomposition de chaque bonne pratique en plusieurs questions évaluatives plus précises.**

LES INDICATEURS

Ce sont **des « indices » qu'il faut construire en fonction des critères de jugement retenus.**

Ils peuvent être construits à partir de données quantitatives et qualitatives : ex : analyses de contenu d'entretiens avec les usagers, données statistiques, repérage de procédures, etc.

LES CRITERES DE JUGEMENT

C'est le point de vue sous lequel on va regarder ce qui va être évalué. Les principaux critères sont les suivants :

	Critères de valeur	Exemples de questions
Opinion	Le jugement est positif si des acteurs impliqués directement ou indirectement dans le dispositif portent eux-mêmes un jugement positif.	Les usagers sont-ils satisfaits du dispositif ou de l'action ? sur quels aspects ? L'action est-elle jugée positivement ou non par les autres acteurs du territoire concerné ?
Conformité	Le jugement est positif si le déroulement de l'action respecte un certain nombre de prescriptions (une norme) qui ont été formulées indépendamment de l'évaluation.	Le déroulement de l'action est-il conforme à la commande/au projet /à la pratique affichée ?
Cohérence	Le jugement est positif si les différentes actions ou composantes d'actions intervenant sur le même terrain ne sont pas contradictoires, ou mieux sont synergiques.	Les différents intervenants tiennent-ils un discours cohérent entre eux ? L'action est-elle bien articulée avec les autres formes d'intervention sur les secteurs ?
Ajustement	Le jugement est positif si les moyens et outils proposés sont adaptés aux acteurs en présence	La formation du professionnel concerné est-elle adaptée ? Quelle compréhension de la pratique visée par les membres de l'équipe ? Analyse des pratiques mises en œuvre au regard des situations rencontrées et des objectifs visés
Efficacité - Effets	Le jugement est positif si l'action a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés.	Les objectifs fixés pour chaque type d'acteur en début d'action sont-ils atteints ? Quels ont été les effets de l'action sur les publics ou les partenaires ? Quid de l'aspect « participation/implication des usagers » ?

Ces critères ont été utilisés pour la formulation des questions évaluatives du référentiel, en fonction des enjeux et de l'objet à évaluer. Ils n'apparaissent pas dans le référentiel.

C. Le cadre réglementaire et les pratiques de l'évaluation

RETOUR SUR LE CADRE REGLEMENTAIRE

La loi 2002-2 a été complétée a posteriori concernant le périmètre des évaluations, via un décret en 2007⁵ puis une circulaire en 2011⁶. Cette dernière reprend ainsi la reformulation par l'ANESM des éléments issus du décret de 2007, et énonce 4 domaines :



Ces domaines doivent être obligatoirement abordés dans le cadre de l'**évaluation externe**. Or celle-ci doit évaluer les mêmes objets que la précédente évaluation interne. Ainsi, le périmètre de l'évaluation interne est similaire à celui-ci de l'évaluation externe.

L'EVALUATION PAR REFERENTS

L'évaluation par les référents passe par les grandes étapes suivantes :

- le choix du type d'évaluation (au cours ou à la fin de l'action...)
- le choix des objets à évaluer
- le choix des référents
- le choix des investigations
- la réalisation des investigations
- l'analyse du matériau recueilli
- l'élaboration d'un rapport d'évaluation et des préconisations.

Les caractéristiques de cette évaluation sont, en général

- son caractère partiel (il n'est pas raisonnable de choisir plus de 3 objets à évaluer)

⁵ Décret n° 2007 – 975 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux

⁶ Circulaire du 21 octobre 2011 relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées dans les ESSMS

- son caractère discontinu (au vu de la masse de travail que représente cette pratique évaluative, il est peu raisonnable de la programmer annuellement).

L'EVALUATION PAR LES BONNES PRATIQUES

Elle passe par les étapes suivantes :

- l'élaboration d'un référentiel exhaustif (tel que celui de l'URHAJ),
- le balayage régulier des différents items du référentiel, afin de vérifier le degré de réalisation des bonnes pratiques énoncées et d'identifier les éventuels écarts.

Les caractéristiques de cette évaluation sont, en général

- son caractère exhaustif,
- son caractère continu.

Il est assez clair que certaines pratiques de l'évaluation par les bonnes pratiques relèvent davantage de la démarche qualité que de l'évaluation.

UN REFENTIEL PERMETTANT LE COMPROMIS

La nature du référentiel ouvre la possibilité d'une évaluation par les bonnes pratiques et d'une évaluation par les référents.

Le cadrage méthodologique proposé dans les pages suivantes propose d'associer les deux méthodes, **pour s'assurer d'englober les 4 domaines de l'évaluation, tout en permettant un approfondissement sur quelques objets à évaluer.**

D. Le cadrage méthodologique : adapter le référentiel à chaque foyer

CHOISIR LES « OBJETS » A EVALUER A PARTIR DU REFERENTIEL

Une première étape consiste à balayer l'ensemble du référentiel, afin de prendre en compte l'ensemble de l'activité du FJT et de respecter le cadre réglementaire de l'évaluation. Ce « balayage » peut s'effectuer lors d'un premier comité de pilotage, sur la base d'éléments préparés au préalable avec l'ensemble de l'équipe.

Une seconde étape consiste à choisir au moins 2 ou 3 de « objets ». On entend par « objet » un thème particulier, répertorié dans le référentiel, comprenant en général plusieurs « bonnes pratiques ». Par exemple : l'admission, l'entrée ; la gestion locative ; l'évaluation des besoins...

Ce choix doit répondre à deux impératifs :

- ✦ **Que les objets choisis correspondent à de véritables enjeux pour la structure,**
- ✦ **Que l'évaluation de ces séquences de travail soit faisable.** Il y a lieu d'estimer le temps disponible, en vue d'éviter les « usines à gaz », ou les travaux monumentaux qui épuisent et s'ensablent.

Par ailleurs, nous rappelons que l'évaluation est amenée à devenir une pratique « routinisée » dans la vie des structures, en vue de l'amélioration de la qualité. Il est donc préférable d'investiguer chaque année (ou tous les 2 ans), 2 nouveaux « objets », plutôt que d'envisager l'évaluation comme un événement exceptionnel – et sans suite – dans la vie de la structure.

⇒ **Comment définir les priorités de l'évaluation ? À partir du/des :**



PROBLEMATIQUES ET QUESTIONS EVALUATIVES

Il est nécessaire de **problématiser les « objets » choisis, en formalisant les enjeux qu'ils représentent, les hypothèses de travail sous-jacentes, les questions que l'on se pose, et le « point de vue » que l'on va privilégier dans l'analyse :**

Souhaite-t-on se placer du point de vue de la conformité de la pratique par rapport à des textes ou des normes ? du point de vue de la pertinence de la réponse ? de sa cohérence ? Souhaite-t-on privilégier l'opinion des résidents ? etc.

Il est également nécessaire de replacer cette problématique dans le contexte historique et l'environnement de la structure, afin de situer l'évaluation et ses résultats dans un contexte précis.

CHOISIR ET FORMALISER LES INDICATEURS

En face de chaque « bonne pratique », le référentiel propose des indicateurs. Ce ne sont que des propositions, et il y a lieu de réfléchir au choix d'indicateurs, et à leur construction technique.

À noter que ces indicateurs peuvent être

- ✦ **Quantitatifs.** Ex. : délai moyen de réponse à une réclamation d'un résident
- ✦ **Procéduraux.** Ex. : description et analyse de la procédure d'accueil
- ✦ **Qualitatifs.** Ex. : analyse d'entretiens avec des résidents portant sur leurs attentes en termes de taille de logement

L'intérêt de l'évaluation étant de mixer ces indicateurs, pour à la fois objectiver les choses (ce que permet l'indicateur quantitatif, neutre), tout en tenant compte de données plus subjectives (l'opinion, une modalité de travail, un processus plutôt qu'un autre...).

RECUEILLIR ET ANALYSER LES DONNEES

Le recueil et l'analyse des données doivent permettre de renseigner les indicateurs retenus. Ce travail doit être mené de la manière la plus « neutre » possible (l'analyse n'est pas le jugement).

Il y a différents types de recueils des données (analyse de statistiques, observations, questionnaires, entretiens... voir page 34). L'équipe choisira les méthodes de recueil les plus adaptées à l'indicateur retenu.

FORMALISER LE JUGEMENT EVALUATIF

C'est l'étape la plus importante (et que l'on oublie parfois). Elle consiste à formaliser un jugement collectif à partir des indicateurs retenus et des analyses effectuées.

Cette étape doit être formalisée, à partir d'un débat impliquant les catégories d'acteurs en présence.

La formalisation de ce temps de débat et de jugement, qui implique à un moment donné arbitrage et validation, doit être prévue par le groupe de pilotage : qui associer ? sous quelle forme ?

PROPOSER DES PISTES DE PROGRESSION

L'évaluation poursuit deux objectifs : celui de valoriser et de rendre lisibles les actions de la structure, et celui d'améliorer le service rendu.

Ce dernier objectif doit se traduire par la formalisation et la mise en œuvre de « pistes de progression », pour chaque objet évalué, comprenant un descriptif des actions à mener, un échéancier de mise en œuvre, et des indicateurs permettant de mesurer les effets produits au final.

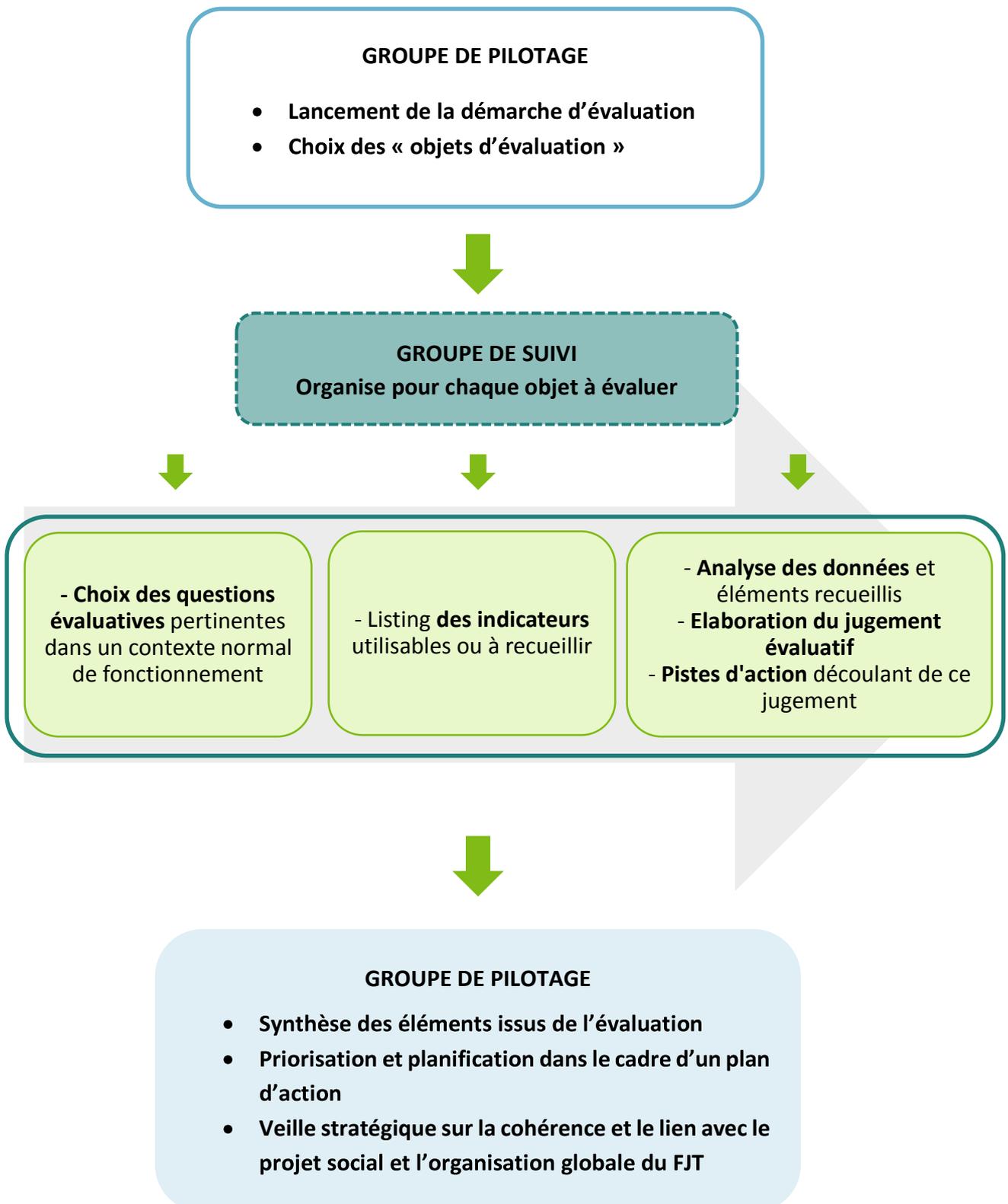
L'étape ultime étant, dans la mesure du possible, la finalisation **d'un plan d'action global** issu du processus d'évaluation, qui replace l'évaluation de chaque objet ses résultats dans l'action globale de la structure.

Ce plan d'action devant idéalement prioriser des actions en lien avec un échéancier global, au regard des enjeux et du contexte. A défaut de choix et de décision sur un plan d'action global, il y a un risque de découragement face à l'ampleur du chantier : on ne peut pas raisonnablement mettre en œuvre TOUTES les pistes de travail issues de l'évaluation, il va forcément falloir choisir et prioriser...

FAIRE VALIDER L'ENSEMBLE PAR LE GROUPE DE PILOTAGE

C'est l'étape finale, permettant de valider les orientations prises, et le document d'évaluation qui a vocation à être rendu public (auprès notamment des autorités de contrôle et de financement).

SYNTHESE : ORGANISATION DES GROUPES DE TRAVAIL ET ATTRIBUTIONS



FORMALISER LA DEMARCHE : DU RECUEIL DE DONNEES AU RAPPORT FINAL

I. Organiser la phase de recueil de données

Une fois les questions évaluatives et les indicateurs choisis (voir p.26) vient le temps du recueil de données. Afin de préparer au mieux cette phase, on peut utiliser un outil sous forme de tableau.

Il permet de rappeler **les enjeux identifiés** dans la résidence autour de la « bonne pratique » évaluée, de déterminer précisément **le travail d'analyse et d'investigations à réaliser**, et de le **planifier**. Il doit être renseigné pour chacune des « bonnes pratiques » faisant l'objet de l'évaluation.

Il sera précieux pour organiser le recueil de données, assurer le suivi de la démarche, et garder une trace des méthodes utilisées.

OUTIL : TABLEAU DE RECUEIL DE DONNEES (EXEMPLE COMPLETE)

BONNE(S) PRATIQUE(S) ÉVALUÉE(S)	LES DROITS RÈGLEMENTAIRES CONCERNANT LA CONCERTATION ET L'EXPRESSION DES USAGERS	
ENJEUX IDENTIFIÉS SUR LA RÉSIDENCE	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en adéquation le décret (éléments sur la durée du mandat) et les modalités concrètes de mises en place - Permettre un travail sur l'accès à l'autonomie et à la citoyenneté avec les résidents - Rendre crédible le discours que l'on tient 	
LES QUESTIONS ÉVALUATIVES	LE TRAVAIL À RÉALISER ET LE TYPE DE DONNÉES (TRAITÉES/RECUEILLIES) Concernant les investigations : préciser pourquoi elles paraissent pertinentes et indispensables	QUI ? QUELLES ÉTAPES ? DANS QUELS DÉLAIS ?
<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il un conseil de vie sociale ? - Comment et sous quelles formes sont expliquées les modalités de fonctionnement ? 	<p>Recenser et analyser les informations sur les possibilités de participation dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le règlement de fonctionnement, - Le livret d'accueil, - Le contrat de résidence - Le rapport d'activités 	<p><u>Qui ?</u> Pierre, Paul...</p> <p><u>Le garant</u> : Paul</p> <p><u>Quelles sont les différentes étapes (étapes intermédiaire, rendu final) ?</u> La réunion de coordination de telle date (12 janvier).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Les modalités de fonctionnement et de saisine sont-elles connues ? - Comment et sous quelles formes sont-elles expliquées ? 	<p>Recenser et analyser l'information sur les CVS (communication, participation, déroulement, suites données...) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affichage - Comptes-rendus des séances (qui les rédigent ?) - Listes d'émargement - Invitations aux réunions / horaires - Rythmes des rencontres CVS - Nombre de candidats / de votants - Evolutions (comparaison entre propositions des résidents et actions entreprises) 	<p><u>Qui ?</u> <u>Le garant</u> :</p> <p><u>Quelles sont les différentes étapes (et leurs échéances) ?</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Les participants portent-ils un avis positif sur le fonctionnement du CVS ? 	<p>Recenser et analyser les autres types d'informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires de satisfaction déjà existants - AG régulières des résidents - Autres formes de participation ? Boîte à idées ?... 	<p><u>Qui ?</u> <u>Le garant</u> :</p> <p><u>Quelles sont les différentes étapes (et leurs échéances) ?</u></p>
INDIQUER ICI LES QUESTIONS ÉVALUATIVES NON TRAITÉES (+ JUSTIFICATIONS)	<p><u>Questions évaluatives non traitées :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les modalités de fonctionnement... sont-elles connues ? - Les questions abordées en CVS portent-elles sur les préoccupations en enjeux importants pour les résidents ? Quel impact 	

	<p>Justifications :</p> <p>Ces questions évaluatives nécessitent de réaliser des entretiens individuels à destination des résidents. Or, l'équipe juge que :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l'exploitation du questionnaire d'accueil donne déjà quelques enseignements sur l'appréciation portée sur le CVS (et donc sur les modalités de fonctionnement), et 2. que le temps dont dispose l'équipe pour réaliser ce type d'investigations est insuffisant (FJT en cours de rénovation...)
--	---

II. Les différentes méthodes de traitements et de recueil de données

La démarche d'évaluation nécessite de faire appel à des données, existantes ou à recueillir. Les pages suivantes présentent les différentes ressources existantes, les méthodes d'enquête mobilisables et leur mise en œuvre.

A. Au préalable : le travail de formalisation des pratiques

Dans un premier temps, il convient de préciser qui est concerné (au sein de l'équipe) et d'organiser une séquence de travail sur l'ensemble des pratiques reliées à une bonne pratique, le cas échéant dans l'ordre chronologique :

- ce qui se fait : les origines, les évolutions, les différences...,
- les modes de coordination entre les différents intervenants : comment s'échange l'information ? qu'est-ce qui est attendu des uns et des autres ?...
- ce qui diffère de ce qui est prévu dans l'organisation (s'il y en a une)
- ce qui est commun à tous, ce qui est cohérent
- ce qui est divergent au sein de l'équipe, ce qui pose question (désaccord, différences de points de vue)

Dès cette étape, il peut être utile de commencer à repérer les pistes de travail potentielles, pour préparer le travail sur les préconisations.

B. Les sources d'investigation à mobiliser

Les sources permettant la réalisation de l'évaluation interne sont principalement de 3 ordres :



Ces sources seront mobilisées en fonction de l'objet à évaluer, et selon les acteurs impliqués (exemple en page suivante).

EXEMPLES DE SOURCES A CONSULTER PAR CATEGORIE

	Partenaires	Résidents	FJT	Équipe
Ressources documentaires	Conventions Projets	Questionnaire de satisfaction Recueil de doléances Compte-rendu de CVS Livret d'accueil Contrat d'accueil	Statistiques Documents RH (plans de formation) Évaluations internes / externes Plan d'action d'amélioration de la qualité actualisé Compte-rendu CHSCT DUERP Compte-rendu de CA/AG Recommandations de bonnes pratiques Registre des incidents	Compte-rendu de réunions d'équipe Rapports d'activité Bilans d'animation Projet de service/d'établissement
Entretiens	Entretien d'évaluation interne	Entretien d'évaluation interne		Entretien d'évaluation interne
Questionnaires		Questionnaire dédié à l'évaluation interne Questionnaire de satisfaction (sortie de l'établissement)		Questionnaire dédié à l'évaluation interne

C. La construction d'une grille d'entretien ou d'un questionnaire

L'enquête par entretien ou questionnaire nécessite un travail approfondi sur les questions qui vont être posées. Pour construire votre grille d'entretien ou votre questionnaire, nous vous proposons la méthode suivante :

- Lister les informations à recueillir en s'aidant de la rubrique « indicateurs » du référentiel
- Préciser la « cible », choisir l'échantillon, le nombre de personnes à interroger
- Tenter une première formulation des questions à poser, puis discuter de la formulation provisoire
- Tester 2 ou 3 fois le questionnaire, en respectant le mode de passation choisi
- Bien numéroter les questions pour pouvoir comparer les réponses
- Rédiger le questionnaire définitif

Afin d'obtenir des réponses exploitables et d'assurer une certaine neutralité dans les questions posées, **voici quelques règles techniques relatives à la formulation des questions** :

- Etre vigilant à la tonalité des mots et aux mots introductifs.
Par exemple : l'utilisation du mot « interdire... » suscite des réponses négatives
- Eviter les négations
« ne pensez-vous pas que... »
- Privilégier les questions de fait (plutôt que les questions d'opinion)
Exemple : plutôt que « Etes-vous à la recherche d'un emploi ? », préférez : « A combien d'offre d'emploi avez-vous répondu le mois dernier ? »
- Choisir le type de questions (ouvertes : réponse libre / fermées : réponse à choix multiple) en fonction des résultats souhaités (qualitatif / quantitatif).
- Pour les questions fermées, proposer plusieurs réponses possibles et prévoir des réponses « autres ».
- Inclure une option « sans opinion »
- Placez les questions sur les caractéristiques sociales (âge, sexe, CSP des parents, etc.) à la fin

D. L'entretien : posture à adopter et modalités selon les personnes interrogées

Les entretiens non-directifs sont des entretiens centrés non pas sur l'étude d'un problème, mais sur la personne qui vit une situation, sur son expérience en face des situations et des faits.

Une fois le "thème" de départ posé, l'intervieweur facilite à l'interviewé l'auto-exploration de la situation ou du domaine évoqué, ce qui implique d'adopter une posture dite de « compréhension ».

L'ATTITUDE DE "COMPREHENSION"

Je m'efforce de percevoir et même de ressentir comme mon interlocuteur, je le lui manifeste en reformulant de la façon la plus authentique et claire la totalité de ce qu'il exprime et de ce qu'il ressent. Cette attitude "relance" souvent l'interviewé, elle l'amène à s'exprimer davantage, ayant la preuve que je l'écoute sincèrement.

C'est donc l'attitude de base : la REFORMULATION de ce qu'exprime la personne.

LES ATTITUDES A PROSCRIRE

L'attitude "compréhensive" se distingue des attitudes les plus souvent utilisées dans les situations de la vie courante :

- **l'attitude d'évaluation** : je porte un jugement de valeur sur les opinions de mon interlocuteur.
- **l'attitude d'interprétation** : je fais remarquer à mon interlocuteur quelles sont, à mon avis, les raisons profondes de ce qu'il exprime.
- **l'attitude d'enquête** : je cherche des compléments d'information, mais ainsi, j'oriente la suite de l'entretien vers ce qui me semble, à moi, important.
- **l'attitude d'intervention** : j'interviens directement dans le problème de l'autre pour lui donner un ordre, un conseil,...
- **l'attitude de soutien** : je veux rassurer mon interlocuteur, je l'encourage, ce qui souvent implique que ce qu'il ressent n'est pas justifié, qu'il dramatise quelque chose de dérisoire...

L'entretien peut être mobilisé avec différents acteurs participants à l'évaluation. Avant de se lancer, il convient de s'interroger sur les conditions de l'entretien selon le type d'acteur interrogé.

AVEC LES RESIDENTS

Interroger les résidents peut parfois se révéler complexe. Le contexte dans lequel se déroule l'entretien est tout aussi important que la grille d'entretien. C'est pourquoi une réflexion sur les conditions dans lesquelles les résidents sont interrogés est indispensable à mener.

Le choix du protocole est important :

- Seul ?
- En groupe ?
- Quels critères de choix des résidents interrogés ?

- Dans un bureau ?
- A l'occasion d'un temps de regroupement, d'activité ?
- « micro trottoir » à l'accueil ?
- Questionnaires dans les boîtes aux lettres ?

- Entretien directif ? semi-directif ? libre ?

Pour favoriser la participation des résidents, il convient d'élaborer un questionnement, qui ne doit pas être trop long et abordant des points précis du parcours de la personne depuis son entrée au FJT.

AVEC LES PARTENAIRES

- S'interroger sur la nature des partenaires et le nombre de partenaires à interroger
- Réfléchir sur les modalités de recueil (sur place ? par téléphone ?)
- Réfléchir sur les interviewers potentiels : quelqu'un qui est déjà en contact avec les partenaires interviewés ? Ou au contraire quelqu'un de neutre ?

AVEC LES SALARIES

- Envisager la possibilité de réaliser des **entretiens croisés** (ex : l'agent d'entretien interroge l'animateur socioculturel, qui interroge l'agent d'accueil, qui interroge à son tour l'agent d'entretien, etc.)
- Envisager la possibilité de réaliser des **entretiens « miroirs »** (ex : le CVS du point de vue des salariés et du point de vue des résidents, puis, mesure des écarts de perception)

E. La construction d'une grille d'observation

Bien que moins fréquemment utilisée, l'observation peut constituer une technique intéressante pour évaluer le fonctionnement du Conseil de la Vie Sociale ou les autres espaces d'expressions des usagers.

PREPARER L'OBSERVATION

- Expliciter ce qui va être observé, et les raisons pour lesquelles on souhaite l'observer (les questions auxquelles on souhaite répondre)
- Expliciter ce que l'on s'attend à trouver lors de l'observation
- Se poser les questions : de l'accessibilité du lieu / de l'observation à découvert ou incognito ?
- Réfléchir à la temporalité de l'enquête : combien de séances d'observation seront nécessaires, combien de personnes mobilisées en même temps (tout en observant des aspects différents...), etc.

ELABORER LA GRILLE D'OBSERVATION

1. Le lieu : décrire précisément le lieu qui fait l'objet de l'observation (environnement, accessibilité, caractère ouvert-public ou privé, conditions d'entrées si privé, usage habituel du lieu, autres usages, densité, objets présents et usages, etc.)

2. Les personnes : donner le plus de précisions possibles sur les personnes observées (nombre, position dans l'espace – s'autoriser à faire un plan ou une carte –, comment viennent-elles ? pourquoi ?, noter flux d'entrées et de sorties – chiffrer tout ce qui peut être chiffré –, noter des éléments sur le sexe, l'âge apparent, la tenue vestimentaire, l'appartenance sociale apparente, les interactions entre elles, etc.)

3. Les activités et les rôles :

- Décrire les principales activités des personnes (y a-t-il des activités formellement organisées ? quelles sont-elles ? décrire leur déroulement effectif et comparer avec les règles « formelles » ? etc.)
- S'intéresser aux rôles des personnes (existe-t-il une activité centrale – qui réunit le plus de monde, qui fait le plus de bruit, qui attire les regards –, des activités secondaires ? quelles sont les rôles des différentes personnes ? y a-t-il une division du travail ? selon quels critères ? noter les prises de paroles, la durée des interventions, la hauteur et le ton de la voix, etc.)

ET DANS L'IDEAL

- Tester différents « points de vue » (à partager entre différents observateurs ?) : rester toujours à la même place afin de recueillir des données comparables ; ou au contraire adopter des positions différentes pour voir la diversité des situations
- Réfléchir à partir de ces premières observations : a-t-on observé des phénomènes récurrents, y a-t-il des éléments qui permettent de répondre aux questions évaluatives ?
- Réorienter la grille d'observation, ou cibler les aspects/séquences qui paraissent les plus intéressants à observer.
- Intéressant du point de vue de l'évaluation : noter l'évolution de vos choix en matière d'observation et l'organisation définitive choisie.

SYNTHESE : AVANTAGES ET LIMITES DES DIFFERENTES METHODES DE RECUEIL DE DONNEES

METHODES	AVANTAGES	LIMITES
<p>L'enquête par questionnaire</p> <p><u>Exemples d'usage</u> : étude statistique des conditions et des modes de vie, étude d'opinion, etc.</p> <p><u>Modalités</u> : Questions ouvertes ou fermées, à choix unique ou multiples, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'interroger un grand nombre de personnes et de constituer un échantillon représentatif d'une population - Donne la possibilité de quantifier des données et de produire des statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur de la mise en place - Superficialité des réponses - Exige une méthodologie rigoureuse (constitution de l'échantillon, formulation claire et univoque des questions, etc.)
<p>L'entretien</p> <p><u>Exemples d'usage</u> : étude sur les systèmes de valeurs, les repères normatifs, etc.</p> <p><u>Modalités</u> : L'entretien peut être directif, semi-directif ou libre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis - La souplesse, le caractère non directif du dispositif (respect des cadres de références des répondants) 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à s'écarter de la simple conversation - Le traitement des données recueillies est plus difficile - Doit tenir compte de la relation spécifique qui lie l'interviewer à l'interviewé
<p>L'observation directe</p> <p><u>Exemples d'usage</u> : Analyse des échanges non-verbaux, des rapports au corps, à l'espace, etc.</p> <p><u>Modalités</u> : Observation participante ou non</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La saisie des comportements et des événements sur le vif - Le recueil d'un matériau d'analyse non suscité par la démarche d'évaluation et donc relativement spontané - La relative authenticité des comportements par rapport aux paroles et aux écrits 	<ul style="list-style-type: none"> - Les difficultés pour se faire accepter comme observateur par les groupes concernés - La prise de note n'est pas toujours possible en cours d'observation - La difficulté à constituer une grille d'observation précise, mais suffisamment souple pour garder la possibilité d'observer « l'imprévu »
<p>Le recueil de données existantes</p> <p><u>Exemples d'usage</u> : analyse des processus, des partenariats, des organisations, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'économie de temps - Evite d'ennuyer des personnes de plus en plus sollicitées par les sondages - La mise en valeur du matériau documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - L'accès aux documents n'est pas toujours possible - Les problèmes de fiabilités sont fréquents - Les données sont recueillies selon les critères qui conviennent le mieux à la démarche d'évaluation

III. Passer du recueil de données à la formalisation du jugement évaluatif

Vous trouverez ci-dessous un modèle de fiche évaluative, pouvant servir de support au groupe réalisant l'évaluation. **Elle vise à formaliser la démarche, et baliser la réflexion, pour aboutir au jugement évaluatif et aux pistes d'amélioration.**

OUTIL : FICHE EVALUATIVE

<p>OBJET/THEMATIQUE/ « PRATIQUE » EVALUEE</p> <p>L'équipe ayant participé à l'évaluation :</p>	
La problématique, les enjeux	
Les questions évaluatives retenues à partir du référentiel	
Les indicateurs choisis	
<p>Les données analysées</p> <p>↓</p> <p>Le jugement évaluatif</p>	
Les pistes d'améliorations proposées	

EXEMPLE DE FICHE REMPLIE

<p>LA « BONNE PRATIQUE » ÉVALUÉE : LA GESTION ET LE TRAITEMENT DES RECLAMATIONS</p>	<p>L'équipe ayant participé à l'évaluation :</p> <p>Dupont, agent d'accueil jour et nuit Durant, homme d'entretien Martin, éducatrice Joly, résident Duval, résident Durant, directeur Dubois, administrateur</p>
<p>La problématique, les enjeux</p>	<p>La gestion des réclamations est un enjeu important pour notre structure, dans la mesure où le bâtiment, vétuste, entraîne nombre de dysfonctionnements et, en conséquence, de plaintes de la part des résidents. Le chauffage est en particulier défectueux, ainsi que les installations électriques, qui tombent souvent en panne.</p> <p>L'enjeu est d'apporter aux résidents une réponse pertinente, circonstanciée, et dans des délais raisonnables. Actuellement, l'organisation des « circuits de recueil et d'analyse des réclamations » semble laisser à désirer.</p> <p>Nous nous interrogeons en particulier sur la traçabilité des réclamations, sur les délais de réponse, et sur le degré de satisfaction des résidents</p>
<p>Les questions évaluatives retenues à partir du référentiel</p>	<p>Y a-t-il une procédure ? Est-elle respectée ?</p> <p>Toutes les réclamations ont-elles une réponse systématique ? Dans quels délais ?</p> <p>Y a-t-il une trace des réclamations émises ?</p>
<p>Les indicateurs choisis</p>	<p>Procédure : oui / non</p> <p>Nombre de situations, dont % ayant suivi une procédure</p> <p>Analyse du traitement et du suivi des réclamations : enquête auprès des professionnels en termes d'efficacité de la procédure (échelle de satisfaction de 1 à 5)</p> <p>Délai moyen de réponse</p> <p>Analyse des principaux points de blocage et des récents progrès réalisés</p> <p>Enquête de satisfaction auprès des résidents ayant déposé une réclamation</p>

<p>Analyse des données</p>	<p>Il y a une procédure ... informelle...</p> <p>Une grande partie des interventions se font suite à une interpellation orale, avec intervention rapide (et sans trace) de l'agent de maintenance.</p> <p>La demande devient une réclamation en cas de travaux importants, ou si l'interpellation orale n'a pas eu de suite (rare : env 7 cas dans l'année).</p> <p>La procédure de suivi des réclamations est jugée peu satisfaisante par les professionnels (moyenne de 3,5/5).</p> <p>L'agent d'entretien se juge un peu seul dans cette fonction et quand il revient de congés, il se retrouve face à une masse de petites choses à régler... tout en essayant les critiques des résidents.</p> <p>Pas de moyen de mesurer le délai moyen de réponse.</p> <p>Les résidents sont assez satisfaits ou satisfaits à proportion de 65 % des personnes interrogées.</p> <p>↓</p> <p>Le jugement évaluatif</p> <p>Procédures très informelles, qui ne tiennent que lorsque tout fonctionne bien.</p> <p>Dépend fortement de l'agent de maintenance.</p> <p>Peu d'informations et de données objectives pour juger l'action.</p>
<p>Les pistes d'amélioration proposées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un cahier des interpellations et réclamations, géré par la/les personnes chargées de l'entretien/maintenance et réclamations recensant toute demande, même les plus simples, pour avoir une estimation réelle des interventions réalisées : avec mention de l'objet, de la date d'interpellation et du suivi réalisé : intervention (contenu et date) ou suite donnée Intérêt : pouvoir mesurer l'activité + Valoriser la fonction de maintenance (le cas échéant). ➤ Effectuer un suivi 2/an sur la question des « réclamations et interventions menées suite à réclamations » avec un cadre de direction pour soutenir l'agent d'entretien.

IV. Capitaliser les apports de l'évaluation interne : plan d'amélioration continue de la qualité

A. Contenu du plan

A l'issue du processus d'évaluation interne, **les préconisations permettent de dresser un plan d'amélioration continue de la qualité.**

Il doit proposer **des actions visant à l'amélioration des points faibles repérés.** Il doit établir **celles à mener de manière prioritaire** afin de pallier les difficultés, les insuffisances, les manques... mis en exergue par les conclusions de l'évaluation interne. Il doit contenir les éléments suivants :

- Les objectifs d'amélioration
- Les actions concrètes (utiliser un vocabulaire simple)
- Les responsables de l'action (un responsable par action si possible)
- Les moyens à mettre en oeuvre
- Les délais de réalisation et la temporalité de l'action
- Les indicateurs d'évaluation
- Les modalités de suivi
- L'état d'avancement

Les obligations réglementaires non mises en œuvre (livret d'accueil, projets personnalisés, etc.) et une planification des axes du référentiel non explorés doivent également y figurer.

Un **tableau de suivi (voir proposition en page suivante) assorti d'un calendrier permet d'assurer la mise en œuvre du plan d'amélioration continue de la qualité.**

B. Suivi du plan d'amélioration continue de la qualité

Cet outil de pilotage de la démarche d'amélioration continue de la qualité doit **être alimenté régulièrement et communiqué à l'équipe.** Toutes les actions qualité de l'établissement y sont regroupées, c'est-à-dire celles issues de l'évaluation interne mais également celles qui découleront de l'évaluation externe par exemple ou d'autres événements.

Son suivi peut prendre plusieurs formes : Comité de Pilotage annuel, point d'étape trimestriel, réunions dédiées deux fois par an... Afin de s'assurer de la dynamique de la démarche, le **rapport d'activité** du FJT peut rendre compte chaque année de son avancement, mais aussi des résultats obtenus ou des nouvelles actions inscrites.

Le questionnaire de satisfaction des résidents, les comptes-rendus du CVS ou encore les réunions d'équipe peuvent également l'enrichir.

Lorsqu'une association est composée de plusieurs structures, il est nécessaire de comparer les plans d'amélioration continue des différents établissements afin d'identifier les similitudes qui pourront faire l'objet d'une mutualisation.

OUTIL: TABLEAU DE SUIVI DU PLAN D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE :

Objet	Actions à accomplir	Responsable	Équipe support	Solutions connues et approuvées	En cours de réalisation	Mise en place et essais	Solutions en contrôle	Avancement %	Date de début de l'action	Date prévue de fin de l'action	Date réelle de fin de l'action

V. Le rapport d'évaluation

L'évaluation interne est communiquée tous les 5 ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation (UT DRIHL ou DDCS selon les départements en Ile-de-France), sous la forme d'un rapport dont la forme est laissée libre aux établissements.

Cependant, la recommandation des bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM relative à la conduite de l'évaluation interne, puis la circulaire de 2011, précisent les attentes relatives au rapport d'évaluation.

Il doit ainsi comporter *a minima* les éléments suivants :

- **Une présentation de la démarche d'évaluation telle qu'elle a été menée au sein du FJT :**
 - o modalités de lancement,
 - o modes de pilotage et de suivi,
 - o organisation adoptée (thématiques ciblées, modalités de travail).

Avec un descriptif des acteurs mobilisés en interne et en externe, ainsi que le détail sur la participation et la contribution apportée par les résidents.

- **L'ensemble des fiches d'évaluation**, faisant état :
 - o des constats pour chaque objet évalué,
 - o avec possiblement en annexes les éléments recueillis (ex : analyse de questionnaires, documentation etc.).
- **Une synthèse des pistes et préconisations, avec un plan d'amélioration continue de la qualité** (pistes priorisées, calendrier de réalisation), proposé aux instances dirigeantes du FJT (voire déjà validé par elles le cas échéant).

Le rapport d'évaluation doit être validé par les instances décisionnaires du FJT, à savoir le Conseil d'Administration des associations gestionnaires.

FOIRE AUX QUESTIONS

Quels sont les effets principaux d'une mise en œuvre de l'évaluation ?

- L'amélioration des pratiques, de la compréhension de ce que l'on fait, la qualité du service
- Une culture, un apprentissage de la pratique du débat argumenté (une richesse souvent sous-estimée dans l'évaluation)
- C'est pourquoi le processus (c'est à dire la dynamique engendrée par une évaluation mise en œuvre avec l'équipe) est aussi important que les résultats de l'évaluation
- Des argumentaires de négociation / justification et lisibilité de l'action (connaissance et reconnaissance) auprès des décideurs
- Un apprentissage, un transfert de méthodologie

Faut-il évaluer ce qui va bien ou ce qui pose problème ?

L'évaluation interne poursuit deux objectifs :

- Valoriser et rendre lisible l'action menée. En ce sens évaluer ce qui – a priori – fonctionne bien, est de bonne politique.
- Se donner des pistes de progression pour améliorer la qualité du service. En ce sens, évaluer des points qui semblent a priori ne pas être au top, est une manière de se doter de pistes d'amélioration et de plans d'action.

L'évaluation nous intéresse... mais elle va mobiliser beaucoup de temps !!!

Il est sûr que l'évaluation va mobiliser du temps et de l'énergie. D'où l'importance de :

- consacrer du temps au lancement (pour assurer une mobilisation intéressante de l'équipe)
- confier le suivi de la démarche à un groupe de tâche dédié, qui assurera la coordination et la répartition du travail
- effectuer un cadrage méthodologique réaliste, en termes de contenu et de temps à consacrer
 - o dans le choix des objets d'évaluation
 - o dans le choix des indicateurs : il faut choisir les plus utiles, partir de l'existant, justifier les investigations à réaliser, pour ne pas se noyer dans les données....

L'objectif final étant bien d'avoir des indicateurs assez variés et pertinents pour être en mesure de formuler un jugement évaluatif.

ASTUCES CONCERNANT LA QUESTION DU TEMPS:

Désigner un référent pour la démarche: Selon les contextes, il n'est pas forcément obligatoire que ce soit le Directeur qui soit le référent du processus d'évaluation. Que ce soit un autre membre de l'équipe permet parfois de décentrer le regard... même si le directeur appartient toujours obligatoirement au groupe de suivi.

Confier les démarches liées à l'évaluation à un stagiaire : vous êtes souvent sollicités pour accueillir des stagiaires. L'évaluation peut être un objet de stage intéressant pour un étudiant, et valable pour le foyer ! Le cadrage méthodologique est bien entendu à réaliser par la Direction et le groupe de suivi, mais l'étudiant-stagiaire peut tout à fait se voir confier les investigations liées à l'évaluation. Cela ayant aussi l'avantage d'intégrer une personne moins impliquée (qui aura un regard différent) et peu connue des partenaires et des résidents.

L'implication des administrateurs : L'évaluation est un moyen très concret d'impliquer les administrateurs qui voudraient mieux connaître le fonctionnement « au quotidien » du foyer : ils peuvent ainsi questionner les partenaires du projet, les commerçants du quartier, les résidents....

Comment expliquer la démarche aux membres du Conseil d'Administration ?

Si la démarche d'évaluation n'est pas une évidence pour les professionnels, elle l'est souvent encore moins pour les C.A., qui peuvent être moteurs de la démarche sans forcément en connaître le contenu, les éléments méthodologiques et les attendus ; ils peuvent également ne pas en percevoir l'intérêt.

L'évaluation est une occasion de concrétiser le rôle de pilote du CA.

Le CA doit être associé au lancement de la démarche et au cadrage méthodologique initial (choix des objets d'évaluation)

Les administrateurs peuvent être impliqués dans l'évaluation en elle-même : cf supra.

Le CA doit voir le rôle de l'évaluation dans la conduite de l'action, et s'il ne participe pas forcément directement à la formulation des décisions issues du process d'évaluation (selon les contextes), il doit au moins en avoir la présentation, dans un but de validation institutionnelle

Comment s'y prendre dans le cas d'une association qui gère plusieurs foyers (ou structures) ?

Il est préférable que chaque structure maîtrise le cadrage méthodologique : choix des objets à évaluer en fonction de son contexte.

- Le groupe de pilotage peut être unique, et constitué au niveau de l'association. Un groupe de suivi étant alors désigné au niveau de chaque structure

- Afin de garantir **l'intérêt d'une démarche à l'échelle de l'association** (ou du siège), il peut être fait le choix d'un objet commun d'évaluation (issu de problématiques qui sont communes aux structures par exemple). Les autres objets restant à choisir à l'échelle de chaque foyer.

Comment impliquer les jeunes dans la démarche d'évaluation ?

Plus les jeunes sont habituellement impliqués dans le fonctionnement du FJT, ou habitués à participer à des actions, plus il sera facile de les mobiliser lors de l'évaluation

Il est primordial de penser un questionnement interactif et mobilisateur des jeunes : il ne s'agit pas seulement de recueillir leur opinion, mais bien de faire appel à leur sens de l'analyse, à leur force de proposition, pour le bien collectif (au-delà de leur seule situation).

L'opinion des jeunes est centrale pour toutes les thématiques du référentiel....

Prenant appui sur les savoir-faire des FJT en la matière, elle peut être recueillie sous différentes manières, et sur différents objets :

- **Utiliser des données existantes, ou prévoir de les pérenniser** : certains foyers ont déjà des procédures de questionnaires systématiques (à l'entrée, à la sortie...), qui pourront bien entendu être utilisées dans le cadre de l'évaluation.
- **Pour toucher un grand nombre de jeunes, on peut cibler large sous la forme « Micro-trottoir »** : quelques questions précises sur les aspects prioritaires mais posées à quasiment tous les résidents
- On peut chercher à **analyser l'ensemble de la procédure et des temps d'accueil en privilégiant le questionnaire long ou l'entretien avec un nombre plus restreint de jeunes**, le contenu servira à une analyse plus détaillée de l'efficacité, de la cohérence et de la pertinence du service proposé.
- **Des entretiens collectifs** peuvent permettre de recueillir les opinions mais aussi de favoriser un temps d'échange entre les résidents et offrir ainsi un objet concret d'implication. Ces entretiens peuvent s'appuyer sur les « groupes résidents » existants à défaut de CVS, ou au contraire, être une occasion de les impulser.

Ce serait plus pertinent et plus facile avec une intervention EXTERIEURE... ?

Les différentes raisons évoquées : équipe de petite taille, besoin d'un regard extérieur moins impliqué, besoin d'un appui méthodologique qui paraît indispensable pour la réussite de la démarche, etc.

Il est sûr que l'exercice même de l'évaluation interne est difficile à concevoir et à mettre en œuvre.

Il est toutefois appuyé par un référentiel réalisé par des professionnels, à destination de professionnels (ce qui, espérons-le rend moins ésotérique, et plus utilisable) et par un guide d'appui.

De l'expérience de structures s'étant lancées dans une démarche d'évaluation, que ce soit avec ou sans référentiel, il semblerait qu'elles ont éprouvé le plus de difficultés lors de 2 étapes :

- celle du lancement (dont la réussite conditionne le bon déroulement de l'évaluation en elle-même)
- celle du passage entre la formulation du jugement évaluatif et la formulation de l'action à mener (les décisions à prendre, la priorisation des pistes, etc...)

Si le besoin s'en fait réellement ressentir peut-être que l'appui demandé à l'extérieur pourrait porter prioritairement sur ces 2 étapes.

Et si tout le monde reste sceptique ?

Voici un argumentaire plus détaillé pour répondre aux détracteurs de l'évaluation... Bien entendu, il ne s'agit ici que d'un outil pour vous permettre d'être plus à l'aise lorsque vous présenterez le référentiel à expérimenter.

D'où vient la commande ?

Cette demande correspond à une évolution de la société qui pousse à la fois à évaluer les politiques publiques, et à porter un jugement sur la « qualité » du service rendu. La plupart des autres pays ont une pratique plus ancienne de l'évaluation. C'est un outil de pilotage et d'amélioration de la qualité. C'est en outre une obligation légale pour les établissements et services concernés par la loi 2002-2.

Pourquoi maintenant ?

Il existe plus généralement une forte pression externe, de la part des décideurs publics, à fournir des documents évaluatifs. C'est un effet annexe de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances, mise en œuvre en 2001).

L'évaluation ne se préoccupe que de chiffres et se désintéresse de l'humain

La distinction entre évaluation quantitative et qualitative n'a pas de sens : l'évaluation est un jugement de valeur à partir de données qui peuvent être qualitatives et/ou quantitatives. L'évaluation n'est pas le résultat d'une addition mécanique de données. Ce n'est donc pas du suivi, un tableau de suivi (ce n'est pas un bilan). L'évaluation ne peut pas se contenter de chiffres mais ne peut pas faire l'impasse dessus (les chiffres servent le plus souvent à construire les indicateurs).

L'évaluation va permettre aux financeurs de rogner les budgets.

En soi, l'évaluation sert d'abord à être plus intelligent sur ce que l'on fait. À partir de ce postulat, l'évaluation est un outil qui doit être manié stratégiquement. Dans un contexte de raréfaction des crédits, l'évaluation est l'un des facteurs qui contribuent à la décision. Qu'il y ait évaluation ou non, ces décisions devront être prises, l'évaluation donne donc un éclairage supplémentaire, l'expression collective d'un jugement de valeur, et permet de « justifier » de ce que l'on fait.

On le fait déjà.

Il ne faut pas confondre l'analyse de pratiques, la supervision avec l'évaluation des processus, du projet, du cadre organisationnel, etc. L'évaluation comporte nécessairement l'analyse d'une réponse collective, institutionnelle, formalisée. Elle doit être le résultat d'un débat dans un cadre institutionnalisé.

C'est une usine à gaz.

Ça peut en tout cas le devenir rapidement, si l'on ne prend pas garde à la faisabilité, en particulier lors de la collecte et de l'analyse des données. Autrement dit, la modestie du propos est une valeur fondamentale permettant la réussite de l'opération.

L'évaluation va permettre de juger individuellement les personnels.

C'est un risque qui doit être évoqué en comité de pilotage. Si l'on se borne à travailler sur le cadre institutionnel et organisationnel, ce risque est évité. Mais il y a lieu de se méfier des « fusils à tirer dans les coins ».

L'évaluation comporte un risque d'uniformisation.

L'évaluation sert au contraire à mettre en valeur les singularités de la structure. Le référentiel de bonnes pratiques n'est à cet égard qu'un guide, qui permet de noter des écarts. Ces écarts peuvent être tout à fait positifs, et faire l'objet d'une justification. « *Nous faisons autrement, mais en voilà les raisons argumentées, et les effets produits* ».



166 rue de Charonne
75011 Paris

-  **01 42 16 86 66**
-  **www.urhaj-idf.fr**
-  **contact@urhaj-idf.fr**
-  **www.facebook.com/urhaj.idf**
-  **[@urhaj_idf](https://twitter.com/urhaj_idf)**