



DEMARCHE D'ÉVALUATION INTERNE

Animée par une volonté constante de se développer et améliorer ses activités, l'association IMAJ souhaiterait engager un processus d'évaluation interne. Pour cela, elle entend s'inspirer des recommandations de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements sociaux et médico-sociaux (ANESM) ayant établi un guide portant spécifiquement sur cette question en septembre 2006. Afin d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux, celui-ci propose des orientations générales et expose un certain nombre de principes fondamentaux et repères incontournables destinés à promouvoir, accompagner et faciliter la mise en œuvre de l'évaluation interne.

L'ANESM est une agence créée par la loi de financement de la sécurité sociale de 2007. Elle fait suite au Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale. Sa principale mission est d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe de leurs activités et de la qualité de leurs prestations, instituée et rendue obligatoire par la loi du 2 janvier 2002.

Éléments de définition

L'évaluation est une notion issue du cadre de référence des politiques publiques et développée en France depuis le début des années 70. Le Conseil scientifique de l'évaluation l'a définie comme « *une activité de rassemblement, d'analyse et d'interprétation de l'information concernant la mise en œuvre et l'impact des mesures visant à agir sur une situation sociale ainsi que la préparation de mesures nouvelles* ».

L'évaluation correspond à une démarche de meilleure compréhension de l'établissement ou du service dans toute sa complexité, permettant de concevoir des pistes de progrès dans le souci d'améliorer les pratiques et la qualité des actions menées. Elle produit des connaissances partagées et constitue une aide à la décision et à la conduite du changement.

A l'inverse de l'évaluation externe réalisée par un organisme extérieur habilité, l'évaluation interne est menée par l'établissement et/ou le service responsable de l'intervention. Les critères d'appréciation sont déterminés par les acteurs de l'organisation et en correspondance directe avec le projet de celle-ci.

Objectifs

Les objectifs poursuivis par l'évaluation sont de différents ordres. En effet, elle vise à :

- Faire évoluer les pratiques et les compétences. En impliquant directement les acteurs dans toutes leurs composantes, l'évaluation permet de remettre à plat les pratiques et créer les conditions favorables à leur renouvellement.
- Produire des connaissances pour nourrir la décision. L'évaluation incite à repérer, nommer, définir, clarifier l'ensemble des éléments qui sous-tendent l'action. Elle recherche l'objectivation car permet l'adoption d'un regard plus distancié sur le projet et constitue ainsi un outil d'aide à la décision.
- Renouveler le dialogue. Exigeant la mise en place d'échanges, l'évaluation permet de renouveler les modalités de dialogue et la coopération entre les différentes parties prenantes du projet (usagers, familles, professionnels, partenaires...).
- Valoriser l'action conduite. L'évaluation est l'occasion de mettre en avant ce qui est fait, comment cela est fait et ce que cela produit. Elle permet de rendre lisible l'action menée et démontrer le fondement et la pertinence des pratiques, des projets et des actions entreprises.
- S'adapter et anticiper les besoins sociaux. L'évaluation éclaire ses différents protagonistes sur le sens, les conditions et les conséquences de leurs actions et décisions. Elle a vocation à aider à se projeter, entrer dans une démarche prospective de construction de l'avenir et à renouveler, réactualiser ou faire émerger de nouveaux projets en s'adaptant et en anticipant les besoins des personnes accueillies.
- Interpeller pour contribuer à l'évolution du secteur. L'évaluation permet d'être force de propositions auprès des décideurs pour que les dispositifs politiques et institutionnels s'adaptent et répondent au mieux aux attentes et besoins des publics.

Axes d'analyse

L'évaluation vise à une appréciation de la cohérence, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact des actions conduites. Pour cela elle entend éclairer les tensions entre les principes d'action, les projets institutionnels, les

supports opérationnels utilisés, les pratiques courantes, les impacts produits et les besoins, attentes et appréciations des usagers. L'analyse des interactions et des modes de coordination entre les intervenants constitue, dans ce cadre, un moyen intéressant d'identifier les difficultés et dysfonctionnements.

Plus précisément, l'ANESM propose de porter son attention sur quatre domaines d'application et sur l'articulation qui existe entre eux :

- Le droit et la participation des usagers, la personnalisation des prestations de l'intervention, les modalités d'évaluation des besoins et des attentes des personnes et leur articulation avec le projet individuel comme avec le mode de fonctionnement plus quotidien de l'établissement ou du service, la sécurité des usagers et la gestion des risques ;
- L'établissement ou le service dans son environnement (insertion, travail en réseau, partenariats, ouverture, accessibilité...);
- Le projet d'établissement ou de service et ses modalités de mise en œuvre, notamment en termes de cohérence et d'écart avec les besoins identifiés, avec les missions confiées à l'organisme ;
- L'organisation de l'établissement ou du service, la façon dont elle contribue à la mise en œuvre effective des objectifs fixés, à l'amélioration continue des projets, au regard des moyens mobilisés.

Concernant plus spécifiquement la prévention spécialisée, le guide d'évaluation interne de l'Association de Prévention Spécialisée dans le Nord (APSN) propose sept axes d'analyse : la présence sociale, les actions auprès des groupes de jeunes, les réseaux et partenariats, l'organisation du service, les actions de développement de quartier, l'accompagnement individuel et le droit des usagers.

Cadre méthodologique

L'évaluation repose sur une démarche structurée et rigoureuse nécessitant une organisation, une programmation, une planification et des outils d'appréciation et de mesure. Aussi, l'ANESM recommande de procéder selon un protocole précis respectant les étapes suivantes :

- Définir un cadre évaluatif : énoncer les fondements des activités déployées, caractériser le profil des publics cibles, spécifier les objectifs de l'accompagnement et les critères d'appréciation des activités ;
- Recueillir des informations fiables et pertinentes : diagnostiquer la disponibilité des informations, recueillir et classer des informations en fonction d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs ;
- Analyser et comprendre les informations recueillies : établir les constats, repérer les causes des écarts entre les résultats attendus et ceux atteints en évaluant les conditions de faisabilité (moyens, organisation interne, contexte, partenariat...);
- Piloter les suites de l'évaluation : élaborer le plan d'amélioration du service rendu (objectifs d'amélioration, actions à mener, moyens à mobiliser et services concernés, résultats et effets attendus).

Cet exercice nécessite la définition de priorités évaluatives. En effet, il est recommandé d'effectuer la première évaluation sur une thématique précise avant d'élargir au fur et à mesure la démarche à d'autres domaines.

En outre, il est nécessaire de développer des méthodes et des outils de collecte de l'information. La définition d'indicateurs est, en effet, indispensable pour pouvoir recueillir de données quantifiables et vérifiables et assurer un suivi de l'évolution de la qualité des actions menées.

Enfin, la participation active de tous les acteurs concernés (instances décisionnelles, personnel, usagers, partenaires...) constitue un élément déterminant contribuant largement à la réussite de l'ensemble du processus.

Suites de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation seront diffusés, dans une forme appropriée et compréhensible, à l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'évaluation. A côté du rapport écrit, une restitution orale du processus évaluatif pourra permettre un enrichissement des constats et des propositions.

Par ailleurs, les conclusions de l'évaluation devront permettre de nourrir un plan pluriannuel d'actions visant à faire évoluer le projet et ses modalités de mise en œuvre. L'évaluation est une démarche intégrée et destinée à s'articuler pleinement au fonctionnement de l'association. Aussi, la mise en place d'un cadre évaluatif permettra un pilotage en continu de la démarche par la réévaluation des principales données évaluatives et ainsi des actions d'amélioration engagées.