

COMITE REGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL



S'APPROPRIER LES ENJEUX DE L'EVALUATION DU TRAVAIL SOCIAL

RAPPORT DU COMITE REGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL DE BRETAGNE

Février 2010

SOMMAIRE

1. LE CADRE DE TRAVAIL	5
1.1 Méthode de production	5
1.2 Composition du groupe de travail	6
2. L'OBJET DE TRAVAIL	7
2.1 Périmètre de l'analyse	7
2.2 Définitions	7
3. ENJEUX DE L'APPROPRIATION D'UNE CULTURE DE L'EVALUATION	11
3.1 Favoriser une culture de l'évaluation reconnaissant la diversité des pratiques	11
3.2 Promouvoir une analyse fine de la relation construite entre le professionnel et l'utilisateur	12
ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES	17
ANNEXES	20
Consultation de Pierre Savignat par le CRTS de Bretagne – 19-15-09	21
Consultation de Gilles Mireault par le CRTS de Bretagne – 13-05-09	23
Consultation de Gerard Guingouain par le CRTS de Bretagne - 28-05-09	29
Consultation de Roland Janvier par le CRTS de Bretagne – 28-05-09	37
Synthèse : La bientraitance: définition et repères pour la mise en œuvre	40
Synthèse : Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance	42
Synthèse : La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L. 312-1 du code de l'Action sociale et des familles	45
Synthèse : Ouverture de l'établissement à et sur son environnement	47

Synthèse : Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents: prévention et réponses. Etablissements concernés: protection de l'enfance, enfance délinquante, Instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.	49
Extraits : Enquêtes nationales 2008 auprès des Ddass et Conseils généraux et auprès des ESSMS, ANESM, 03-09	52
Quelques outils de référence des ESSMS	53
Méthode développée par la FNARS 38 et l'Association APROPOS (Association de Prospective en Politiques Sociales)	58

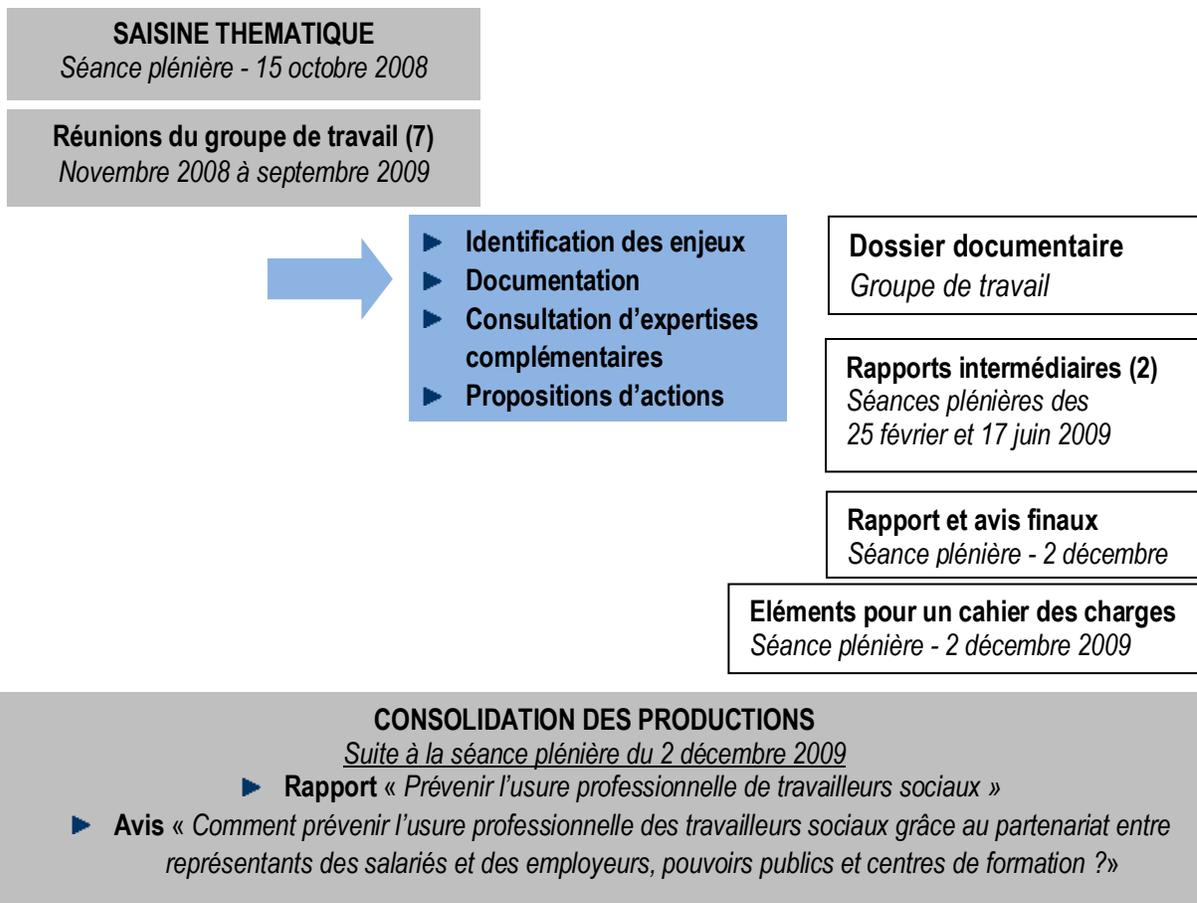
1. LE CADRE DE TRAVAIL

1.1 PROCESSUS DE PRODUCTION

Le groupe s'est rencontré à sept reprises entre le 15 octobre 2008 et le 2 décembre 2009. Il a d'abord identifié et analysé des enjeux clés de l'évaluation pour les acteurs du travail social en Bretagne. Des expertises complémentaires ont ensuite été associées (littérature grise, repérage d'outils, éléments soumis à la réflexion par d'autres membres du CRTS, consultation d'acteurs clés). Les échanges du groupe ont progressivement pris appui sur cette documentation en partie ciblée par les participants.

Ce rapport du CRTS présente le processus de documentation et d'analyse des enjeux qui a permis de structurer l'avis diagnostique et prospectif du CRTS sur les enjeux de l'appropriation de l'évaluation.

Le groupe de travail et le Secrétariat du CRTS de Bretagne remercient vivement les auteurs des contributions présentées lors de la phase de consultation et les personnes ayant pris le temps de porter un regard critique sur le contenu des travaux intermédiaires.



1.2 Composition du groupe de travail

► **Le groupe de travail volontaire se compose de membres du CRTS de Bretagne représentant les organisations suivantes :**

- Association départementale des amis et parents de personnes handicapées mentales des Côtes d'Armor (ADAPEI 22)
- Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) de Bretagne
- Centre régional d'études et d'actions sur les inadaptations et les handicaps (CREAI) de Bretagne
- Collège coopératif de Bretagne (CCB)
- Collège régional de l'Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (USGERES)
- Conseil général d'Ille et Vilaine (35)
- Direction régionale des affaires sanitaires et sociales (DRASS) de Bretagne
- Fédération des centres sociaux de Bretagne (FCSB)
- Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement (GRETA) d'Armorique
- Institut pour le travail éducatif et social (ITES Formation) - GIRFAS Bretagne
- Institut universitaire de technologie (IUT) de l'Université Rennes I
- Laboratoire armoricain universitaire de recherche en psychologie sociale (LAUREPS) de l'Université de Haute Bretagne Rennes II
- Ville de Rennes

► **Le processus de production a aussi pris appui sur des échanges avec les expertises complémentaires de :**

- Roland JANVIER, directeur de la Fondation Massé Trévidy
- Florence JANNY-CATRICE, Economiste, Maître de conférence à l'Université de Lille I – Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE-CNRS)
- Gilles MIREAULT, Psychologue, chercheur au Centre Jeunesse de Québec – Institut Universitaire
- Amédine RUFFIOT, Association APROPOS (Association de Prospective en Politiques Sociales).
- Pierre SAVIGNAT, Maître de conférences associé à l'UPMF-Grenoble 2, Membre du conseil scientifique de l'ANESM, Adhérent à la Société française de l'Evaluation.

Les notes issues de cette consultation d'expertise sont présentées en Annexe.

► **Animation du processus de production et rédaction :**

Claire d'Hennezel, chargée de mission du CRTS de Bretagne.

2. L'OBJET DE TRAVAIL

2.1 Périmètre de l'analyse

Les analyses et propositions du groupe sont transversales aux métiers du travail social. Elles dépassent donc le champ d'application de la loi 2002-2¹ rénovant l'action social et médico-sociale.

La loi 2002-2 est cependant largement mobilisée dans les réflexions, compte-tenu de l'ampleur de son champ d'application et de la composition du groupe de travail.

Les publications de l'Agence Nationale pour l'Evaluation et la Qualité des Etablissements Sociaux et Médicosociaux (ANESM) ont vocation à alimenter la réflexion sur l'évaluation au-delà des limites d'application règlementaire de la loi 2002-2 dont elle est issue. Les travaux du groupe prennent donc largement appui sur les travaux de l'Agence, tout en portant une parole destinée à l'ensemble des acteurs du travail social.

A titre d'exemple, la recommandation de l'ANESM sur la bientraitance (définition et repères pour la mise en œuvre) s'adresse à un public large :

« ...l'ensemble des professionnels, sans préjudice des dispositions législatives ou réglementaires spécifiques. Elle concerne également les organismes gestionnaires qui sont invités à examiner les projets d'associations, d'établissements et de services et leurs orientations au regard de la présente recommandation. Elle est destinée aussi aux associations d'usagers, aux usagers et à leurs proches, à travers la communication mise en œuvre par l'établissement ou service à son sujet sur un support adapté. »

Les travaux du groupe sont donc ancrés dans les réflexions suscitées par la loi 2002-2 et l'actualité de l'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (Anesm). Cependant ses préconisations visent à être élargies à l'ensemble des structures d'intervention sociale (établissements et services), incluant les établissements de santé, les CG, les CCAS, les ESSMS y compris ceux ne relevant pas d'un agrément ou d'une habilitation.

2.2 Définitions

La délimitation de l'objet de l'évaluation du travail social permet d'en introduire la complexité.

L'évaluation constitue un moyen structurant pour définir ensemble ce que peut être la qualité d'un projet et la valeur du travail social par rapport à l'état de la question sociale et à l'évolution des problèmes sociaux. Par la conception d'objectifs partagés, l'évaluation permet aux professionnels, à l'encadrement, aux pouvoirs publics, aux usagers d'engager une réflexion continue sur ce que disent les décalages entre les intentions, les stratégies envisagées, les modes d'action effectifs et les effets d'une action.

On peut distinguer :

¹ Voir le champ d'application de la loi 2002-2, article L 312-1 du Code de l'action sociale et des familles (CASF).

- ⇒ L'évaluation de processus (sur quelles bases et comment les acteurs travaillent-ils ?), en particulier en ce qui concerne le fonctionnement des organisations au regard de leur mission de service public et la conception des interventions au regard des problématiques sociales.
- ⇒ L'évaluation des effets des interventions au regard des attentes, des désirs, des besoins et du projet des usagers. L'évaluation des effets (conséquences des actions réalisées dans le cadre des processus évalués) peut se décliner en trois niveaux:
 - ▶ Les réalisations (mode d'action sociale réellement mis en œuvre, expression de la satisfaction devant les manières de faire)
 - ▶ Les résultats (directement imputables au vu des objectifs)
 - ▶ Les impacts (mutations plus larges).

Selon M. Jaeger, 2007, la loi 2002-02 constitue un renforcement du contrôle mais aussi une possibilité, face aussi à la « banalité du fonctionnement », de réflexivité. L'amélioration de la qualité est un objectif plus large que le retour à la conformité des normes : « l'évaluation de l'activité comme administration de la preuve de l'analyse des écarts entre les intentions généreuses du départ et la réalité de la relation quotidienne aux personnes accueillies et accompagnées (...). Il faut accepter ce qui fonde le principe de l'évaluation : la possibilité d'écarts parfois considérables entre ce que l'on croit faire et ce que l'on fait réellement y compris lorsque nous sommes convaincus de la légitimité indiscutable de ce qui nous fait agir. »

B. Bouquet, 2007, cite P. Dubechot : l'évaluation a une finalité cognitive ("que s'est-il passé?"), une finalité normative ("a-t-on bien fait?") et enfin une finalité instrumentale ("comment faire mieux?").

L'évaluation est à la fois une obligation réglementaire² et une exigence éthique³. Elle réunit l'ensemble des acteurs du travail social (pouvoirs publics, management, professionnels, usagers) autour d'un enjeu de qualité, quelle que soit leur position au regard de la loi 2002-2. La réponse aux questions soulevées par l'évaluation ne peut être seulement scientifique, sociétale ou technique. L'évaluation n'est pas figée, elle est appelée à être d'abord une recherche et une construction continues n'évacuant pas les questionnements systémiques et la complexité⁴. Passer de l'observation à l'évaluation nécessite un travail d'analyse et d'interprétation sur la base de recherches de corrélations et d'hypothèses de causalité. La démarche évaluative doit s'organiser à partir de recueils de données rigoureux et précis, analysées à l'aide des critères d'utilité sociale, de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience.

L'appropriation de la démarche évaluative par les parties prenantes exige l'ouverture d'un dialogue continu portant notamment sur les enjeux suivants :

- ⇒ Les problématiques sociales du territoire et problématiques des usagers de l'établissement/service
- ⇒ L'obligation de moyens et de résultats
- ⇒ La représentation, l'implication et la satisfaction des usagers.

Il ne doit pas s'agir de limiter l'évaluation à un contrôle de la conformité avec des indicateurs, des prescriptions ou des recommandations de bonnes pratiques mais plutôt de mettre en regard "norme d'usage" et "norme prescriptive" et de donner un sens commun aux décalages observés. Il faut "donner de

² Cf décret fixant le cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux : n° 2007-975 du 15 mai 2007.

³ Voir B. Bouquet, 2003.

⁴ L. Fraisse, 2007: "L'évaluation dans le champ médico-sociale se situe à un point de convergence des logiques de recherche en sciences humaines, des problématiques d'évaluation des pouvoirs publics et de l'investigation des modèles de l'intervention sociale."

la valeur à l'évaluation" afin de communiquer pour changer les représentations. C'est le premier enjeu et ce qui fait l'intérêt d'évaluer le travail social.

« Définie comme un processus par lequel se construit une représentation sociale de la réalité, l'évaluation est une disposition critique nécessaire à toute institution face aux dérives qui lui sont inhérentes (...). L'évaluation est un processus par lequel les acteurs accèdent à une représentation collective de l'action à laquelle ils prennent part en même temps qu'ils en tirent par leur jugement des normes susceptibles d'orienter l'action (...). La construction d'un référentiel commun permet de mettre en perspective un certain nombre d'observations qui puissent donner du sens à l'activité, de pouvoir mettre en forme la question sociale posée, à travers la diversité des indicateurs énoncés" (J. Haeringer, 2007).

La valeur de l'évaluation émerge ainsi d'une approche réflexive plutôt que sommative. Elle permet d'éclairer les tensions et, éventuellement, de réduire les écarts. Ainsi, si plusieurs référentiels outillent la mise en œuvre de l'évaluation interne par les établissements et services, la remise en question des indicateurs à chaque nouvelle évaluation et la co-construction sont indispensables.

B. Bouquet, 2007: "Il est légitime de se demander de quelle évaluation il est réellement question. S'agit-il d'apprécier les **actes professionnels** qui définissent une pratique et dans ce cas, **comment comprendre l'objectif et le subjectif**? S'agit-il de rendre compte d'une **efficacité**, mais se soulève alors son **ambiguïté, entre intégration sociale et normalisation des conduites**? S'agit-il d'apprécier des **résultats**, mais se pose alors la question: **à l'aune de qui (pouvoirs publics? Professionnels? Les personnes?)**".

L'ANESM propose les définitions suivantes⁵ :

L'évaluation est une démarche :

- de participation et d'appropriation,
- intégrée, structurée, impliquant les instances décisionnelles,
- « démarche projet »,
- éthique et déontologique,
- portant sur l'établissement ou le service comme système.

L'évaluation constitue un outil essentiel :

- de production de connaissance sur les pratiques professionnelles, sur l'organisation de l'établissement ou du service, sur les besoins des usagers,
- d'amélioration de la qualité des prestations et des pratiques,
- d'innovation sociale.

L'évaluation a pour objectifs :

- d'éclairer les tensions entre les objectifs de politique publique, le projet de l'organisme gestionnaire, le projet d'établissement ou de service, les projets individuels, les impacts produits, les besoins et attentes des usagers,
- d'apprécier la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions produites,
- d'apprécier des pratiques professionnelles, notamment au regard des recommandations de bonnes pratiques validées ou, en cas de carence, élaborées par l'ANESM.

L'évaluation doit porter sur :

- l'effectivité des droits des usagers,
- la personnalisation de l'intervention, les modalités d'évaluation des besoins et 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 (y compris de maltraitance),

⁵ ANESM, Recommandation pour la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles.

- *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'établissement ou au service,*
- *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 pratiques, au regard des moyens mobilisés.*

L'ANESM recommande de mener l'évaluation non pas tant sur ces différents domaines examinés séparément que sur les articulations entre eux.

3. ENJEUX DE L'APPROPRIATION D'UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION

Le travail social est ici compris comme un ensemble d'interactions visant l'éducation et le développement social, à l'articulation des politiques sociales et institutions, des intervenants sociaux et de leurs équipes, des usagers (personnes, familles, groupes d'appartenance, réseaux relationnels, territoires).

3.1 Favoriser une culture de l'évaluation reconnaissant la diversité des pratiques

L'évaluation interne met en regard les pratiques professionnelles, la mission et les moyens des établissements et services. L'évaluation externe confronte les résultats de l'évaluation interne, la mission des établissements et services et l'objectif de la puissance publique. Elle permet l'octroi ou le renouvellement de l'autorisation.

"Portant sur les activités et la qualité des prestations des ESSMS, l'évaluation externe porte de manière privilégiée sur la pertinence, l'impact et la cohérence des actions déployées par les établissements et services, au regard d'une part, des missions imparties et d'autre part des besoins et attentes des populations accueillies" (site de l'Anesm en référence au décret n°2007-975 du 15 mai 2007).

Le lien entre évaluation interne et évaluation externe doit être précisé pour faciliter l'appropriation par les professionnels, notamment par les différents niveaux d'encadrement, des enjeux de l'évaluation.

Les distinctions entre évaluation et inspection, l'articulation entre contrôle des établissements et service et tarification à l'opération, la dimension stratégique doivent être explicitées au sein de l'établissement/service et avec les pouvoirs publics.

L'encadrement doit conjuguer le besoin de mener une évaluation interne qui permette aux travailleurs sociaux d'analyser leur pratique de manière réflexive et les exigences stratégiques liées à l'évaluation externe. L'évaluation externe, dont dépend le renouvellement de l'agrément, doit prendre en compte les critères des démarches internes pour ne pas restreindre la capacité à réinventer l'action et son cadre. Un dialogue doit donc s'instaurer entre les critères présidant à ces deux temps de l'évaluation (interne et externe), afin que les nécessités auxquelles ils répondent ne soient pas concurrentes.

Les relations entre le professionnel et l'utilisateur, entre pairs, entre encadrement et professionnels et entre structures et pouvoirs publics se bâtissent aussi sur des décalages de valeurs entre sujets.

L. Fraisse, 2007: "La référence aux valeurs s'éloigne au profit d'une attention portée aux outils de l'appréciation. (...) La qualité de l'offre de prise en charge est très dépendante des critères et évidences en usage à un moment donné. La définition de la qualité pose de multiples problèmes liés notamment à la diversité des utilisateurs, des attentes et des acteurs sociaux impliqués."

L'encadrement peut s'engager en ménageant des espaces d'échanges et d'analyse des pratiques avec l'appui d'intervenants extérieurs.

La distinction entre évaluation interne et externe soulève des enjeux stratégiques pour l'encadrement. Il est nécessaire de l'accompagner et d'accompagner les équipes professionnelles.

Un dialogue entre l'ensemble des parties prenantes doit être engagé de manière à garantir que l'évaluation soit qualitative et participative à tous les niveaux (entre pairs, entre professionnels et usagers, entre pairs et encadrement, entre établissements et services et pouvoirs publics).

La communication et l'information sur les finalités doivent préparer et accompagner les étapes de l'évaluation (dans l'établissement ou service et entre l'établissement et les pouvoirs publics).

Les établissements et services saisissent inégalement les opportunités que présente l'évaluation : en termes de qualité accrue des pratiques, d'originalité et par la suite en termes de financements.

Il est important de reconnaître la diversité des projets et pratiques évaluatives. Toutefois, l'originalité et la créativité de ces démarches ne saurait se passer d'une véritable rigueur méthodologique et donc d'une harmonisation des capacités à mettre en œuvre l'évaluation.

J. Haeringer, 2007: "La mise en œuvre des lois de décentralisation dans un contexte de maîtrise des dépenses sociales a eu pour effet de multiplier les interventions d'experts dans les organisations associatives, qualifiées de budgétivores." Cela se traduit aussi par un isomorphisme institutionnel.

L. Fraisse, 2007 : "Du côté des associations, on note la crainte d'être évalué et financé pour ce qu'on produit et non pour ce qu'on est. (...) La nature de l'activité risque de devenir prédominante par rapport aux intentions des acteurs ou statuts des organisations (...). Il n'y a pas un interlocuteur pour le milieu associatif donc toute régulation avec les pouvoirs publics se construit en l'absence d'une voix unifiée."

J.-L. Laville, 2007: "Les associations ont une difficulté particulière à s'adapter aux perturbations induites par les modifications extérieures parce qu'elles apportent un démenti au caractère unifiant de l'imaginaire collectif".

3.2 Promouvoir une analyse fine de la relation construite entre le professionnel et l'utilisateur

L'évaluation des interactions entre professionnel et usager touche au cœur des enjeux du travail social et peut donc cristalliser résistances et incompréhensions au sujet de son évaluation. Pour contribuer à bâtir une culture de l'évaluation, y adhérer et l'intérioriser, la démarche évaluative doit être une opportunité de se connaître et d'être reconnu. Élément moteur du travail social, l'engagement subjectif désigne la façon dont l'interaction est construite entre le professionnel et l'utilisateur. Cette intersubjectivité fait appel aux professionnels et aux usagers en tant que sujets. Passer sous silence l'aspect à la fois interpersonnel et

professionnel de cette relation, faute de pouvoir se doter de critères intangibles pour l'évaluer, condamné à porter tacitement des valeurs réductrices à l'égard de ce qui fonde le travail social.

B. Bouquet, 2007: "Somme toute l'évaluation nécessite de prendre en compte les qualités professionnelles de l'intervenant, la demande et les usages du bénéficiaire, l'échange et les interactions entre eux, dans une approche de "proximité". En préservant une place essentielle à la réflexion clinique, il est ainsi possible d'éviter les pièges tendus par une formalisation sclérosante ou un pragmatisme sans recul. (...) Le fait de négliger le caractère relatif de la lecture de la réalité risque de fermer trop rapidement, d'éliminer la polysémie potentielle du phénomène observé et de contribuer à construire une réalité artificielle qui correspondrait en miroir à la logique de l'intervention".

"Le versant éthique de l'évaluation consiste à l'envisager comme un moyen de négocier le rapport qui évolue sans cesse entre les normes et les conduites, en mettant en mouvement la dialectique entre objectivité et subjectivité. (...) Le processus évaluatif va ainsi produire de la connaissance qui comporte des aspects d'objectivation mais aussi des éléments analytiques et d'appréciation qui renvoient, in fine, aux questions d'utilité sociale. (...) Au-delà des écarts objectifs-résultats, c'est à une vision du présent et une visée prospective qu'elle trouve un intérêt éthique".

L'objectivation de cette relation entre des personnes permet aussi de sécuriser les postures professionnelles en explicitant la nature professionnelle des difficultés, ajustements et succès rencontrés dans l'accompagnement de l'utilisateur et la co-construction de son projet.

ANESM, 2008: "Cette dynamique n'a d'intérêt que si elle améliore la situation de la personne, ou va dans le sens d'un mieux-être; pour autant, elle n'est pas forcément synonyme de progrès. Il y a aussi des situations d'involution, où la dynamique d'intervention peut au mieux contenir et/ou accompagner la dégradation de la situation. Il existe aussi des situations où l'objectif sera le maintien des acquis".

La satisfaction de l'utilisateur devrait être systématiquement prise en compte. Si des outils existent pour favoriser sa participation et évaluer sa satisfaction, les critères d'évaluation devront s'adapter aussi à la mission de l'organisme.

A titre d'exemple, l'ANESM dans sa Recommandation sur l'expression et la participation des usagers des établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale (2008), invite à interroger la pertinence même de certains lieux de participation des usagers au regard de la mission d'inclusion sociale.

Dans sa recommandation sur Les attentes de la personne et le projet personnalisé, l'ANESM met en garde contre une dérive: "la participation de la personne à son propre projet n'est en aucune façon une obligation pour elle. Les dispositions de la loi n° 2002-2 évoquent clairement qu'il s'agit d'un droit. Les professionnels encouragent les personnes à participer et facilitent leur expression, mais ils ne peuvent pas les obliger à participer".

L'analyse des relations entre personnes aux valeurs différentes est également indispensable entre pairs, entre professionnels et usagers, entre professionnels et encadrement, entre établissements et services et pouvoirs publics. L'évaluation permet d'articuler cette réflexion dans la construction d'un projet commun. Cette légitimité accrue conférée par l'évaluation peut permettre au travailleur social d'être à la fois fier de son action, de rendre mieux service et d'être compris des mandataires, des usagers, de ses pairs.

L'évaluation doit être menée en veillant à rendre compte de ce qui fonde l'originalité des pratiques du travail social, notamment dans les aspects plus difficiles à cerner de la relation construite avec l'utilisateur (dans le respect des règles professionnelles propres à chacun des intervenants - secret professionnel ou lié à une mission -).

L'évaluation est une occasion d'interroger et de concevoir ensemble un projet commun à travers un processus qui peut sécuriser les postures professionnelles en outillant l'objectivation de cet engagement subjectif.

L'évaluation doit permettre d'analyser:

► **La construction de l'interaction**

L'évaluation devrait veiller à ce que les notions de contractualisation, de co-construction, de projet ne masquent pas une inégalité de fait, entre usager et professionnel, sous une égalité de forme. Méconnaître cette caractéristique de la relation peut amener à produire des évaluations factices, inutiles pour rénover la pratique du professionnel et de l'institution. Le travail social n'est pas un travail d'agent (des procédures et manières de partager le pouvoir) mais un travail "à faire ensemble". L'équipe professionnelle doit assumer de faire une proposition à un usager qui peut être dépourvu de projet. L'interaction doit se construire sur cette transparence.

ANESM, Recommandation sur Les attentes de la personne et le projet personnalisé, 2008, sur le rapport inégal avec les institutions :

" La participation de la personne au projet personnalisé :

- nécessite une information préalable et adaptée. En effet, aucune participation de qualité ne peut être mise en œuvre si la personne et, le cas échéant, son représentant légal, ne sont pas informés, tant du cadre institutionnel qui structure l'intervention des professionnels que de l'offre de services sur le territoire ;

- nécessite de rechercher des formes de communication diversifiées, dès lors que les capacités d'expression et/ou d'élaboration intellectuelle des personnes sont limitées : communication gestuelle, sensorielle, visuelle (pictogrammes, photos, langage simplifié...);

- est fonction de la situation spécifique de la personne. L'entourage, notamment familial ou les bénévoles, les intervenants à domicile, les représentants légaux, peuvent jouer un rôle important dans la mise en place concrète de la participation ;

- nécessite un questionnement régulier. Toute participation n'est pas synonyme d'autonomie, d'expression de soi. Elle peut cacher une soumission au désir de l'autre, une simple adaptation à une demande institutionnelle, et finalement constituer une dépendance plus qu'une manifestation d'autonomie (...).

On doit pouvoir évaluer cette tension à laquelle le professionnel peut faire face entre "le souci de mettre en perspective les différents éléments des projets personnels et le risque d'avoir sur la vie des personnes une vision totalisante qui, par sa prétention à l'exhaustivité, peut devenir enfermante pour les personnes concernées. (...) Il est recommandé de repérer et respecter le temps dont la personne a éventuellement besoin pour se poser et entamer un dialogue avec les professionnels ; d'alterner temps d'échanges avec les professionnels et temps de réflexion personnelle, afin de permettre à la personne de se forger une opinion".

► **La situation de l'usager, son projet⁶**

La co-construction d'un projet doit prendre en compte la problématique de l'usager et de son entourage, la manière dont est vécue cette construction, ce que disent d'éventuelles stratégies de contournement. Cela permet d'agir avec l'usager plutôt qu'à sa place. L'analyse des

⁶ Les travaux sur les indices de bien-être ouvrent des portes d'entrée intéressantes (voir Actes du colloque de Rennes 2008 organisé par le réseau Pékéa; travaux de l'Agence pour la valorisation de l'initiative socio-économique -AVISE-; A. Sen, 2000, Repenser l'inégalité).

valeurs complémentaires et parfois contradictoires que le travailleur social fait se rencontrer au quotidien permet d'avoir conscience du sens des réponses construites avec l'usager. Elle permet au travailleur social de s'engager en portant un regard réflexif sur les valeurs que véhicule sa pratique.

J.-P. Hardy, 2007: Au sujet de la "mesure": "le risque d'hypertrophier un évènement récent et grave au lieu de le relativiser par rapport à un parcours ne sont ils pas aussi dangereux que l'élaboration et le suivi d'indicateurs ?"

B. Bouquet, 2007: "Le point de vue des usagers dit quelque chose d'essentiel sur un dispositif d'aide et de protection. Il s'agit donc de ne pas aller vers la standardisation mais de respecter la personnalisation sans pour autant déifier l'avis de l'usager ce qui reviendrait alors à se limiter à la "satisfaction du client". Cela signifie que les pratiques souvent jugées "incertaines" par l'extérieur ne sont pas pour autant imprécises."

ANESM, Recommandation sur Les attentes de la personne et le projet personnalisé, 2008:

"Le projet personnalisé est une démarche dynamique, une co-construction qui tente de trouver un équilibre entre différentes sources de tension, par exemple entre : les personnes et leur entourage, qui peuvent avoir des attentes contradictoires ou des analyses différentes ; les personnes/leur entourage et les professionnels, qui ne partagent pas automatiquement la même analyse de la situation ou les mêmes objectifs ; les professionnels d'établissements/services différents. C'est la raison pour laquelle cette démarche de co-construction aboutit souvent à un compromis. "

"Il est recommandé : de repérer et respecter le temps dont la personne a éventuellement besoin pour se poser et entamer un dialogue avec les professionnels ; d'alterner temps d'échanges avec les professionnels et temps de réflexion personnelle, afin de permettre à la personne de se forger une opinion."

► **La posture professionnelle: analyser les pratiques**

Il est nécessaire de promouvoir une analyse de la pratique professionnelle reposant sur une mise en relation dialectique entre l'agir du travailleur social face à la situation de l'usager et la connaissance que ce travailleur social a de la problématique à laquelle l'usager fait face.

Ces compétences professionnelles fondent la construction de l'interaction en permettant la compréhension du processus dans lequel l'usager est engagé. Le travailleur social doit aussi analyser sa pratique en ayant conscience de sa position d'interface entre des systèmes de valeurs: ses valeurs personnelles, professionnelles, celles de l'institution (une position de pouvoir), celles des différents partenaires de son action, celles de la société (un niveau idéologique).

Il faut évaluer la capacité à se décaler dans la réalité institutionnelle, y compris la capacité à questionner la légitimité de l'institution à agir. L'évaluation doit permettre un regard et une parole analytiques sur la manière de combiner ces valeurs afin de permettre au travailleur social de déployer une action qui reste créative. Il ne doit pas être perçu ni se percevoir seulement comme un agent de l'institution.

Cette créativité avec l'usager est aussi une créativité pour l'institution puisqu'elle permet de l'analyser « de l'intérieur ». Identifier et analyser ces décalages entre des valeurs est indispensable. La prise en compte de ce décalage et de cette marge de liberté peut se faire par les pairs ou en supervision. Partager les fruits de l'échange sur les pratiques permettra de renforcer les identités professionnelles et répondra au besoin qu'a l'encadrement de pouvoir

compter sur des professionnels engagés (acteurs plutôt qu'agents), en valorisant la diversité, la prise d'initiative et une définition évolutive de la notion de qualité.

ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

Articles et monographies

BARBE Laurent, Une autre place pour les usagers? Intervenir dans le secteur social et médico-social, février 2006, éditions La Découverte, Paris.

BOUQUET Brigitte, JAEGER Marcel et SAINSAULIEU Ivan (dir.) Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale, 2007, Dunod.

GUINGOUAIN Gérard, Psychologie sociale et évaluation, Dunod, 1999.

JACOT Henri, FOUQUET Annie, Le citoyen, l' élu, l'expert, Pour une démarche pluraliste d'évaluation des politiques publiques, mars 2007, L'Harmattan, Société Française de l'Évaluation.

JANVIER, Roland, "L'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux, entre imaginaires d'usages et d'usagers", Article inédit faisant suite à une communication au colloque MEOTIC, à l'Institut de la Communication et des Médias (Université Stendhal), les 7 et 8 mars 2007. Mis en ligne le 15 Novembre 2007, http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2007-meotic/Janvier/index.html

JANVIER, Roland, "La satisfaction des usagers: comment? Jusqu'où? , L'évaluation dans le secteur éducatif et social", Les Rendez-Vous Régionaux du Travail Social de Bretagne, Colloque du jeudi 11 mai 2006.

JANVIER, Roland, Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale : communiquer, manager, organiser, agir, Paris, Dunod, 2009.

JANVIER, Roland, Droits des usagers, gestion des risques : la double contrainte du directeur, Les Cahiers de l'Actif, n° 362-363, Juillet-Août 2006

JANVIER, Roland, Faut-il parler de bonnes pratiques professionnelles ? Actualités sociales hebdomadaires (ASH), n° 2303 (2003).

JANVIER, Roland, Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale, Paris, Dunod, 2002.

MIREAULT, G. Beaudin, A., Bouchard, P. (2007) Le projet de réadaptation intensive dans la communauté pour les jeunes âgés entre 14 et 17 ans. Centre jeunesse de Québec - Institut universitaire 55 pages. En ligne : http://www.centrejeunessedequébec.qc.ca/institut/documents/rapport_pric_14_17_2008.pdf

MIREAULT, G (2006) Le projet d'intervention psychosociale en négligence pour les jeunes âgés entre 6 et 13 ans : Rapport d'évaluation. Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire. 62 p. En ligne : <http://www.centrejeunessedequébec.qc.ca/institut/documents/RapportProjetInterventionnegligence6-13.pdf>.

MIREAULT, G., BOUCHARD, P. (2004) Le projet Rencontres-Adolescents-Pères (RAP) : rapport d'évaluation. Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire- Autonomie. 57p.

En ligne :

<http://www.centrejeunessedequébec.qc.ca/institut/documents/AUTONHOMMIE-rapportRAP.pdf>

POULIOT J., MIREAULT, G. (2004) Le mieux-être par le Judo : rapport d'évaluation présenté au Club optimiste de Charlebourg. Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire. 25 p.

En ligne : <http://www.centrejeunessedequébec.qc.ca/institut/documents/RapportevaluationJUDO.pdf>

POULIOT, E., MIREAULT, G., PAQUET, G. (2003) Le partenariat de recherche au Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire : le point de vue des praticiens. Intervention. No 119, 35-46.

D'autres documents du même auteur ou concernant le Centre Jeunesse de Québec – Institut Universitaire sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.centrejeunessedequébec.qc.ca/institut/index.html>

ROUZEAU Marc, "Expertise sociale et capacités évaluatives, les 2 ou 3 choses que je sais d'elles", Biennale du GNI, Poitiers, Juillet 2008.

ROUZEAU Marc, "L'expertise généraliste: simple moment ou constituant véritablement durable de l'action publique territoriale", Colloque du CRAPE IEP de rennes, Mars 2008

PAPAY, Jacques, "La question de l'évaluation des pratiques dans les établissements sociaux et médico-sociaux", Semaine de formation commune ETS-MA, 24 au 28 janvier 2005, IRTS PACA-Corse.

SAVIGNAT, Pierre, L'évaluation de l'action sociale en France : une institutionnalisation, Strasbourg, 2008

http://www.sfe.asso.fr/docs/site/pdf.strasbourg/forum1/sfe_strasbourg2008_savignat.pdf

SAVIGNAT, Pierre, Évaluer les établissements et les services sociaux et médico-sociaux : des savoir-faire à reconnaître, Paris : Dunod, 2009.

SAVIGNAT, Pierre, Des enjeux de l'évaluation dans les associations du secteur social et médico-social, Actualité & Perspective, n°105 (2006).

SAVIGNAT, Pierre, Evaluation dans les institutions sociales et médico-sociales : de quelques questions de méthode, Actualités sociales hebdomadaires (ASH), n° 2396, 25 février 2005.

SAVIGNAT, Pierre, COUROIS, Jean-Michel, L'évaluation : une méthode et une éthique, Actualités sociales hebdomadaires (ASH) n°2549, 14 mars 2008.

SEN Amartya, *Repenser l'inégalité*, 2000, éditions du Seuil, Paris.

Rapports, publications professionnelles, textes de lois

ANESM, 2008-2009

- Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance. <http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/mission.pdf>

- Les attentes de la personne et le projet personnalisé.
<http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/attentes.pdf>
- Ouverture de l'établissement à et sur son environnement.
<http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/ouverture.pdf>
- La bientraitance: définition et repères pour la mise en œuvre.
<http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/bientraitance.pdf>
- Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents: prévention et réponses.
http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/conduites_violentes.pdf
- Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées. http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/adaptation_emploi.pdf
- Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles.
http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/mise_en_oeuvre_evaluation_interne.pdf
- Expression et participation des usagers des établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale. http://www.anesm.sante.gouv.fr/pdf/expression_participation_usagers.pdf
- La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L. 312-1 du code de l'Action sociale et des familles
http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduite_evaluation_interne_anesm.pdf
- Enquête nationale 2008 auprès des Ddass et Conseils généraux
http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_complet_enquete_autorites_anesm_270309-2.pdf
- Enquête nationale 2008 auprès des ESSMS
http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_complet_enquete_ESSMS_anesm_270309-2.pdf

Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale CNESMS, Note d'orientation 10 novembre 2005, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, <http://www.anesm.sante.gouv.fr>, site consulté le 14 janvier 2009.

Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale CNESMS, L'évaluation interne, Guide pour les établissements et services sociaux et médico-socials, septembre 2006, Ministère de la Santé et des Solidarités, Direction de l'administration générale, du personnel et du budget, Mission prospective et modernisation.

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Version consolidée au 03 janvier 2002, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&dateTexte>, Site consulté le 10 novembre 2008.

Evaluation interne : état des lieux en Bretagne. Résultats de l'enquête réalisée par le CREAI de Bretagne auprès des établissements et services de la région, A propos de... N°29, Septembre 2009, publication du CREAI de Bretagne, http://www.creai-bretagne.org/pdf/a%20propos_32.pdf

ANNEXES

CONSULTATION DE PIERRE SAVIGNAT – 19-15-09

Ancien élève de l'EHESP, Maître de conférences associé à l'UPMF-Grenoble 2, Membre du conseil scientifique de l'ANESM, Adhérent à la Société française de l'Evaluation.

Remarque : le présent rapport est le fruit d'un dialogue entre les personnes consultées et le groupe de travail du CRTS de Bretagne.

NOTES SUR LE RAPPORT INTERMEDIAIRE DU CRTS DE BRETAGNE DU 25-02-09 « COMMENT ENCOURAGER LES PROFESSIONNELS A S'APPROPRIER LES QUESTIONS D'EVALUATIONS ? »

Remarques générales

La thématique est traitée de façon construite, dynamique et intéressante. Le document est clair, bien écrit. L'approche générale qui vise à inscrire l'évaluation dans les dynamiques et les particularités du travail d'action sociale est particulièrement intéressante. L'insistance sur la dimension relationnelle du travail social, les précautions nécessaires quant à la posture et à la position de l'utilisateur et des usagers est très pertinente. La volonté de s'appuyer sur des éléments théoriques est également notable, même si la bibliographie pourrait être enrichie, notamment par des écrits relatifs à l'évaluation des politiques publiques.

Reste que pour répondre aux deux finalités assignées, clarification et proposition de repères, le document devra sans doute être développé notamment sur la deuxième dimension.

Remarques sur le texte

L'approche du champ est très intéressante à la fois d'un point de vue de la rigueur méthodologique que du fond (et notamment ne pas rester prisonnier du seul champ couvert par l'article L.312-1). Sur les concepts, il est nécessaire de noter que l'appréciation de la valeur d'une action se fait aussi au regard des missions assignées et de la commande publique (pas seulement d'un état de société ou d'une idéologie de société). Ceci devrait conduire, page 7, à introduire une dimension d'évaluation de la pertinence et de la cohérence du projet et des actions au regard des missions. Ceci est essentiel car l'un des critères d'évaluation est celui de l'utilité sociale, ce qui légitime le lien fort entre l'une des évaluations externes et l'autorisation.

Plus largement, le texte ne reprend pas la formule de l'article L312-8 qui parle de l'évaluation « des activités et de la qualité des prestations ». La définition des trois notions utilisées, activités (au pluriel), qualité et prestations nécessite pourtant d'être discutée et un travail de clarification. Ceci permettrait de comprendre que, s'il y a des pratiques diverses (par leur champ, leur portée, les méthodes..) que l'on peut qualifier « d'évaluation » (certification, suivi, audit..) et si l'on accepte cette pluralité (un débat de dogme paraît, aujourd'hui peu opérant), alors il convient de définir à quel type d'évaluation la loi du 2 janvier 2002 (et le décret du 15 mai 2007) nous invite. Tous les processus évaluatifs ne sont pas identiques ou équivalents.

Le groupe souligne avec raison que l'évaluation se doit d'être qualitative et participative. Qualitative signifie que l'on va d'abord qualifier un certain nombre d'éléments, de processus de pratiques puis les apprécier au regard d'un certain nombre de critères à établir, au regard, notamment des effets sur les usagers. Cette dernière question est bien soulignée ainsi que les risques de « dérapages » vers une approche centrée sur

des injonctions en termes de résultats, qui est une notion bien plus restrictive. Peut être faudrait-il insister sur le fait que les relations d'action sociale recouvrent des champs de tensions entre le cadre législatif et réglementaire, la culture et le positionnement éthique du professionnel et l'utilisateur qui se situe entre besoins (mais qui les définit ?) et attentes. Dans ce cadre ne jamais oublier que le travailleur social est aussi mandataire de la puissance publique auprès de l'utilisateur. La relation de travail social est une relation à trois.

Par ailleurs, la dimension participative de toutes les parties prenantes, très bien abordée dans le document, est non seulement une forme de pratique « démocratique » mais avant tout une nécessité en termes d'efficacité. L'on ne peut pas approcher la qualité d'une action, d'activités sans intégrer fortement les points de vue d'acteurs. Ceci veut dire que, quelle que soit l'évaluation y compris externe, celle-ci est d'abord l'affaire des parties prenantes et c'est elles qui évaluent. Cette approche permet de débattre de la question du jugement sur la valeur pour savoir qui est légitime à le former. Contrairement à l'audit ou au contrôle, la formulation du jugement ne peut être le fait, ou tout au moins le monopole, d'un tiers extérieur.

La question de la combinaison entre approche « objective » (ou objectivée) et subjective est bien posée. Dans un second temps (les repères), il conviendrait de la décliner sur les outils (outils de mesure et outils qualitatifs) et les méthodes.

La portée des recommandations de bonnes pratiques professionnelles est bien analysée. Il ne peut s'agir de normes. Elles représentent un état de la réflexion collective du secteur à un moment donné. La dimension nécessairement consensuelle de ces documents entraîne le fait qu'ils ne peuvent être ni exhaustifs ni porteurs d'une vérité absolue, même temporaire.

La loi fixe une obligation de résultat (il faut évaluer) mais laisse une grande liberté sur les moyens. Cela, comme le document l'indique, nécessite un travail aussi préalable qu'indispensable d'acculturation et d'appropriation. Cela concerne les gestionnaires, les cadres dirigeants comme l'encadrement mais aussi les professionnels et, même si cela est compliqué à mettre en œuvre, les usagers.

CONSULTATION DE GILLES MIREAULT – 13-05-09

M.Ps., M.A.P., Chercheur d'établissement, Psychologue, Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire

Remarque : le présent rapport est le fruit d'un dialogue entre les personnes consultées et le groupe de travail du CRTS de Bretagne.

Ici, on prendra en compte les écarts entre les réalités québécoises et françaises, notamment le périmètre du « travail social ».

NOTES SUR LE RAPPORT INTERMEDIAIRE DU CRTS DE BRETAGNE DU 25-02-09 « COMMENT ENCOURAGER LES PROFESSIONNELS A S'APPROPRIER LES QUESTIONS D'EVALUATIONS ? »

Le rapport intermédiaire du groupe de travail du CRTS –Bretagne sur l'évaluation est évidemment teinté de sa préoccupation pour le travail social à titre de stratégie d'intervention dans la résolution des problèmes sociaux qui confrontent les bénéficiaires de services. Le groupe de travail se demande comment tenir compte de cette dimension de relation construite pour que l'évaluation rende justice au travail des intervenants.

Si l'on admet que le travail social puisse être une stratégie d'intervention parmi d'autres, il faut donc être en mesure de le distinguer des autres interventions de l'État qui visent elles aussi à régler les problèmes sociaux tels que les programmes de soutien à l'emploi, à la réinsertion sociale etc. Le travail social possède sa logique interne particulière dont les dimensions de qualité, d'efficacité et d'efficace sont basées en partie sur la qualité de la relation avec l'usager appelée engagement subjectif dans le rapport intermédiaire et qualifié de « ...*prémisse incontournable à la conception de l'évaluation portant sur le travail social.* » (p.10).

En ce sens, il faut considérer l'acte social comme un moyen d'actualiser un projet de travail avec le bénéficiaire. Il faut donc en définir les contours essentiels à travers une démarche d'analyse et de réflexion systématique.

Il existe, grosso modo, deux aspects principaux dans l'évaluation d'un objet : sa qualité (en anglais : merit) et sa valeur (worth). La qualité fait référence aux dimensions intrinsèques de l'objet d'évaluation, ce qui en fait un objet « bien ». La valeur se définit davantage en lien avec les dimensions d'utilité et de coût. L'évalué est-il efficace, efficient et démontre-t-il un avantage avec les alternatives possibles (rapport coût-bénéfice). Comme le disait Michael Scriven, le grand penseur en évaluation, on peut avoir un produit d'excellente qualité mais dont l'utilité est à peu près nulle, entre autre parce qu'il coûte trop cher à opérer pour les bénéfices qu'il génère. Il donne à titre d'exemple le prix exorbitant de certaines montres (e.g. Rolex) dont la précision n'est pas meilleure que d'autres montres à prix beaucoup plus modeste.

Donc une relation de qualité, oui mais, à quelles fins et à quel prix ?

On peut comprendre ici la difficulté de l'exercice et en dépit de la réticence du groupe de travail :

« le groupe ne se demande pas comment évaluer ces éléments mais comment les prendre en compte pour l'évaluation ».

Peut-être est-ce là un défi auquel le CRTS devra s'attaquer et peut-être plus rapidement qu'il ne le souhaite ? D'ailleurs je pense qu'à titre de représentant des maisons d'enseignement et de formation professionnelle en travail social, des membres du CRTS sont probablement les mieux à même d'alimenter et d'animer la

réflexion sur les éléments fondamentaux de définition de la nature du travail social et même d'en identifier les indicateurs opérationnels dans la pratique.

Il existe évidemment d'autres critères qui peuvent mettre en contexte l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du travail social. Ce sont par exemple, les conditions d'exercice du travail, la charge de cas (le nombre d'usagers dont l'intervenant est responsable), la mission de l'établissement dans lequel œuvre l'intervenant. Mais finalement ce sont les caractéristiques propres du travail social en lien avec son efficacité appréhendée qu'il faut cerner.

Ce type de vocabulaire (rendement, efficacité, efficience et tout l'arsenal managérial) sont allergènes pour beaucoup de personnes qui œuvrent dans le domaine social. Mais si on se réfère aux préoccupations éthiques et professionnelles qui sous-tendent les professions sociales, du moins au Québec, tels que psychologues, psychoéducateurs, travailleurs sociaux, la question de l'efficacité des méthodes utilisées pour aider l'utilisateur constitue un enjeu aussi important que la qualité intrinsèque de la relation. De manière définitive on ne peut qualifier un intervenant de « professionnel » si dans les valeurs de ce dernier la remise en question des idées, des gestes et des résultats obtenus est absente. L'efficacité de l'intervention n'est-il pas un standard de qualité de la pratique professionnelle en travail social ? Si oui, au delà de la qualité de l'intervention et de la relation il ne faut pas négliger l'efficacité qui est elle aussi une qualité professionnelle de base.

La rigueur, l'honnêteté et la transparence font partie des qualités d'un bon professionnel et doivent s'exprimer lorsque vient le temps d'une démarche évaluative sur ce que l'on fait. Il est vrai que dans les professions aidantes, ce que l'on fait est souvent perçu comme intimement lié à ce que l'on est. C'est peut-être pourquoi les professionnels adoptent souvent une position défensive face à l'évaluation de leur performance : ils associent trop facilement leurs résultats à ce qu'ils sont comme personne. C'est un peu la même analogie que celle où il faut être en mesure de distinguer entre l'agir et l'être. Ce n'est pas parce que vous avez adopté un comportement inapproprié dans une situation que vous êtes une personne totalement inappropriée. L'environnement et les circonstances peuvent expliquer beaucoup de ces comportements sans remettre en question votre personne.

Donc, encourager le dépassement et le professionnalisme dans l'abord de l'évaluation. Il faut une posture d'ouverture qui témoigne de la force de l'intervenant et de sa conviction dans le bien-fondé de son agir. Fondamentalement, je pense que les professionnels du travail social aident davantage de gens qu'ils ne les abrutissent. En ce sens, participer à l'évaluation de la pratique en travail social devrait être un geste de croyance et d'affirmation dans la justesse et l'utilité de ce type d'intervention.

Ceci dit, je pense que les acteurs du travail social, tout comme ceux de la sphère médicale, ont une responsabilité de moyen mais pas nécessairement de résultats. Ils doivent mettre tout en œuvre pour favoriser l'atteinte de résultats qui répondent aux besoins des usagers mais on ne peut leur imputer entièrement la responsabilité de l'efficacité de ces moyens

Cette posture professionnelle forte doit cependant trouver son reflet dans une démarche d'évaluation transparente, respectueuse des personnes et du domaine étudié et axée davantage sur l'amélioration des résultats auprès des usagers que sur l'identification de « moutons noirs » du travail social dont il faut se débarrasser parce que non performants.

Évidemment, le chemin pour y arriver est semé d'embûches de nature diverses :

- Au niveau éthique : quels sont nos valeurs de références pour guider la démarche ?

- Au niveau de l'établissement : la culture organisationnelle permet-elle une démarche évaluative ?
- Au niveau psychologique : que fait-on face à l'angoisse des participants devant l'évaluation ?
- Au niveau opérationnel : avons-nous les moyens d'arriver à faire cette évaluation ?
- Au niveau politique : qui sont les utilisateurs des résultats et à quels fins ?

La citation de Jaeger en note de la page 7 exprime bien la difficulté de l'évaluation lorsqu'il dit qu'il faut accepter ce qui fonde principe de l'évaluation qui est :

« la possibilité d'écarts parfois considérables entre ce que l'on croit faire et ce que l'on fait réellement y compris lorsque nous sommes convaincus de la légitimité indiscutable de ce que nous fait agir »

Cette possibilité d'arriver à ce type de constat ne devrait pas présider à l'adoption d'une posture défensive face à l'évaluation. Si l'on peut comprendre la difficulté appréhendée de l'évaluation dans le domaine social, il n'en faut pas pour autant se réfugier dans une attitude hermétique qui laisse supposer que le travail social est tellement obscur, difficile, subtil et complexe et que les usagers tellement difficiles à saisir dans leur réalité qu'il est pratiquement impossible de vouloir en évaluer les résultats. Cette position que j'exprime de manière un peu exagérée m'est apparu en filigrane lors de la lecture du texte du CRTS mais aussi d'autres textes de journées d'études de la SFÉ. Je ne pense pas que ce soit nécessairement la position du CRTS à cet égard mais je pense que c'est une posture qui est facile à adopter dans tout le champ des professions aidantes surtout lorsque l'on a une aversion de base pour l'évaluation, l'administration et la reddition de comptes. Finalement, on peut se demander si ce n'est pas là une posture qui peut être facilement alimentée par l'anxiété face à l'évaluation dont tout le monde souffre à des degrés divers.

Le « remède » à ce type d'anxiété se trouve en grande partie dans l'apprivoisement de l'évaluation par les principaux concernés, c'est pourquoi, j'ai grandement apprécié la prudence du CRTS qui propose une veille sur les besoins de l'évaluation, le suivi des évaluations régionales, l'insertion du point de vue régional dans le décodage des paramètres suggérés par l'ANESM. On y retrouve également des suggestions sur les besoins de l'encadrement intermédiaire face à l'évaluation. A mon avis, ce sont là des mesures de précautions élémentaires qui permettent de baliser au moins partiellement la démarche évaluative. On pourrait en trouver d'autres !

Ceci dit comment favoriser l'appropriation de l'évaluation par les intervenants ?

Tout d'abord, l'information la plus complète possible sur les opérations qui s'en viennent. A ce niveau tout est bon : rencontres intra et inter professionnelles, forums web, journaux, colloques thématiques, bulletin. Il faut en parler !

En second, l'évaluation de l' « état des troupes » : où en sont les intervenants face à l'évaluation ? Qu'en comprennent-ils ? Qu'ont-ils besoin de savoir ? Sondages, enquêtes et consultations sont à l'ordre du jour.

Les deux ordres de moyens précédents peuvent servir à bâtir un momentum critique pour la participation des personnes aux opérations d'évaluation.

A partir du moment où l'on accepte la participation des intervenants, comme peut le permettre plus facilement une évaluation de type interne, bien qu'encore là il y a toujours moyen de contourner cette aspect, on n'a pas le choix de mettre en place des mécanismes, procédures, dispositifs, lieux, temps disponibles pour favoriser le dialogue et l'interaction sur la définition des objectifs de travail, des objets d'évaluation, des modalités de collectes de données, sur les processus de validation du sens des données recueillies et sur les suites à donner.

Je ne pense pas avoir de leçon à donner à personne à ce sujet, mais il est certain qu'il faut, comme on le dit chez nous, « *soigner les processus* » c'est-à-dire que la façon de faire les choses est aussi importante que la chose elle-même. Dans la mesure où ces processus seront reconnus par les participants comme respectueux, sérieux, réfléchis, transparents, honnêtes, les contenus auront davantage de chance d'être adoptés comme valides, intéressants et utiles.

L'EXPERIENCE DU PROJET D'ÉVALUATION DES PRATIQUES DU CENTRE JEUNESSE DE QUÉBEC-INSTITUT UNIVERSITAIRE (CJQ-IU)

Le Projet d'évaluation des pratiques (PEP) est né d'une volonté de rendre l'évaluation davantage pertinente pour changer les modes d'intervention dans les services de Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire. L'un des aspects les plus discutés au cours des 30 dernières années dans le domaine de l'évaluation est sans contredit son utilité. Les écrits de Michael Patton à cet égard en sont un exemple éloquent. L'utilité en évaluation concerne l'utilisation des résultats de l'évaluation à des fins de modifications de l'évalué (service, programme, dispositif, politique, produit etc). Sans cette pertinence utilitaire, l'évaluation demeure un exercice intéressant mais dont le ratio coût-bénéfices peut rapidement se retourner contre elle.

L'utilité de l'évaluation ne s'établit pas de manière virtuelle. Elle est incarnée par les personnes qui sont parties prenantes (traduction libre de « stakeholders ») de celle-ci soit à titre de fournisseurs de fonds (e.g l'État), d'administrateur/gestionnaire responsable de rendre des comptes, d'intervenants intéressés par l'efficacité réelle de leurs activités ou à titre d'usager qui se demande si réellement il reçoit le meilleur service possible. La documentation scientifique à cet égard, converge pour dire que sans partie prenante, sans client de l'évaluation, l'utilité de l'évaluation devient pratiquement nulle. Il faut donc établir qui peut être intéressé par l'évaluation. C'est pourquoi dans le lancement du PEP, nous avons demandé des propositions des équipes d'intervenants sur ce qui les intéressait au départ de connaître sur leur pratique. Ceci assurait de manière minimale un intérêt pour les résultats produits dans le cadre du projet.

A partir de ce moment, le travail commence ! Préjugés et anxiété face à l'évaluation, détermination des enjeux, choix des objets d'évaluation, modalités d'évaluation des résultats, utilisation des résultats sont autant de sujets que l'on doit mettre sur la table pour arriver à réaliser l'évaluation. L'évaluation est donc une opération complexe autant d'un point de vue humain que technique, c'est que qui la fait participer à la fois du domaine de l'art (au sens large) et de celui des sciences.

L'intention du PEP était donc d'établir une démarche évaluative avec des équipes d'intervenants ayant pour objet leurs pratiques courantes, services, programmes, activités selon l'intérêt manifesté par l'équipe.

Ce que nous avons appris au cours des 3 dernières années d'expérimentation avec 6 équipes d'intervenants (environ 80 personnes), c'est qu'il est possible et souhaitable d'impliquer les personnes dans des opérations d'évaluation de leurs activités. Évidemment, il faut un accompagnement professionnel et opérationnel pour permettre aux équipes de participer dans la mesure de leurs disponibilités. Plusieurs travaux préparatoires à la participation sont nécessaires : discussion sur les perceptions, les attentes, les craintes, sur la définition des objets d'études. Bref un travail important d'animation et de démystification autour de l'évaluation est nécessaire pour mettre la table à la réalisation des opérations.

En cours d'opération, il faut maintenir un contact régulier avec les personnes impliquées, soit par personne interposée ou directement. Dans une autre étude que nous avons fait auprès d'intervenants qui avaient participé à des projets de recherche, ceux-ci ont déclaré que ce qui rapprochait le plus le monde de la recherche et celui de la pratique était la présence physique régulière des chercheurs dans les milieux de pratique. On peut facilement établir un parallèle avec une démarche d'évaluation.

Je crois fondamentalement que l'exercice d'évaluer peut conduire à une prise de conscience plus grande de la part des participants. Au delà de l'aspect utilitaire des résultats pour améliorer les services, l'expérience de participer à une démarche évaluative peut être qualifiée d'illuminante. Les personnes qui ont vécu des expériences positives (bien menées) d'évaluation en sorte transformées et ne réfléchissent plus tout à fait de la même façon sur l'état des phénomènes.

En conclusion, j'encourage le CRTS à poursuivre ses travaux de réflexion sur les meilleures pratiques en évaluation des programmes et services. C'est là un objectif qui rejoint les critères éthiques les plus élevés en démocratie.

Remarque complémentaire sur le texte produit par le CRTS.

Les définitions produites par l'ANESM sont classés sous 4 thèmes qui je crois auraient intérêt à être plus explicites. En lisant le texte on a l'impression que l'évaluation est tout ce qui est énuméré dans les définitions (voir page 6). A mon avis, il faudrait énoncer de manière plus explicite ces 4 thèmes: la nature même de l'acte d'évaluation, les objets sur lesquels peut porter l'évaluation, les utilités potentielles de l'évaluation et les aspects reliés à la bonne pratique de l'évaluation.

Par exemple, la nature même de l'évaluation est « *d'apprécier la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions produites* ». Ce qui rejoint la définition de base de l'évaluation que l'on retrouve dans tous les bons manuels d'évaluation nord-américains :

« *Evaluation refers to the process of determining the merit, worth or value of something*”

Scriven, 1991, Evaluation thesaurus, p139

Cette nature fondamentale de l'évaluation se retrouve également lorsque que l'on parle de d'apprécier les pratiques professionnelles « *au regard des recommandations de bonnes pratiques de ...l'ANESM* » et également lorsque l'on parle « *d'éclairer les tensions entre les objectifs de...* ». Ce qui réfère à l'aspect comparatif du jugement évaluatif

En ce qui concerne les objets d'évaluation, ce sont, par exemple :

- « *les pratiques professionnelles...* »
- « *l'effectivité des droits des usagers* »
- « *le projet d'établissement, son organisation, ses modalités de mise en œuvre etc* »
- « *la sécurité des usagers* »
- « *la personnalisation de l'intervention* »

L'utilité de l'évaluation se retrouve dans des termes comme :

« *Outil essentiel de production de connaissance, d'innovation sociale, d'amélioration de la qualité des services, d'éclairage des tensions entre les intentions et la réalité du terrain* ».

Enfin, les aspects méthodologiques de l'évaluation réfère aux critères de qualité d'une bonne évaluation « *participation et appropriation, démarche intégrée impliquant les instances décisionnelles, démarche projet, éthique et déontologique* ».

L'idée sous-jacente à cette suggestion est de ne pas perdre de vue l'essentiel du geste d'évaluer qui est d'arriver à porter un jugement sur la valeur réelle de l'évalué (qu'il soit un produit, un programme, une pratique, un établissement).

Remarque technique

Compte tenu du hiatus souvent possible entre la prestation prédéterminé de l'état et le(s) besoins nombreux et contradictoires des usagers, ne devrait-on pas recourir à une forme d'évaluation en mode **goal-free** qui se pencherait sur les effets réels perçus par les bénéficiaires, positifs ou non, voulus ou non des programmes/services. Cette méthode suggérée par Scriven (1991) suppose une forme d'enquête à l'aveugle de la part des évaluateurs lesquels cherchent à déterminer la valeur réelle des services offerts sans connaissance préalable des objectifs du programme/service. A partir de rencontres avec les bénéficiaires, les évaluateurs identifient les bénéfices et contraintes réellement présents dans la situation d'aide offerte aux bénéficiaires.

CONSULTATION DE GERARD GUINGOUAIN - 28-05-09

Gérard GUINGOUAIN, Maître de conférences, université de Rennes 2,
Président de la Société Française de Psychologie

Remarque : le présent rapport est le fruit d'un dialogue entre les personnes consultées et le groupe de travail du CRTS de Bretagne.

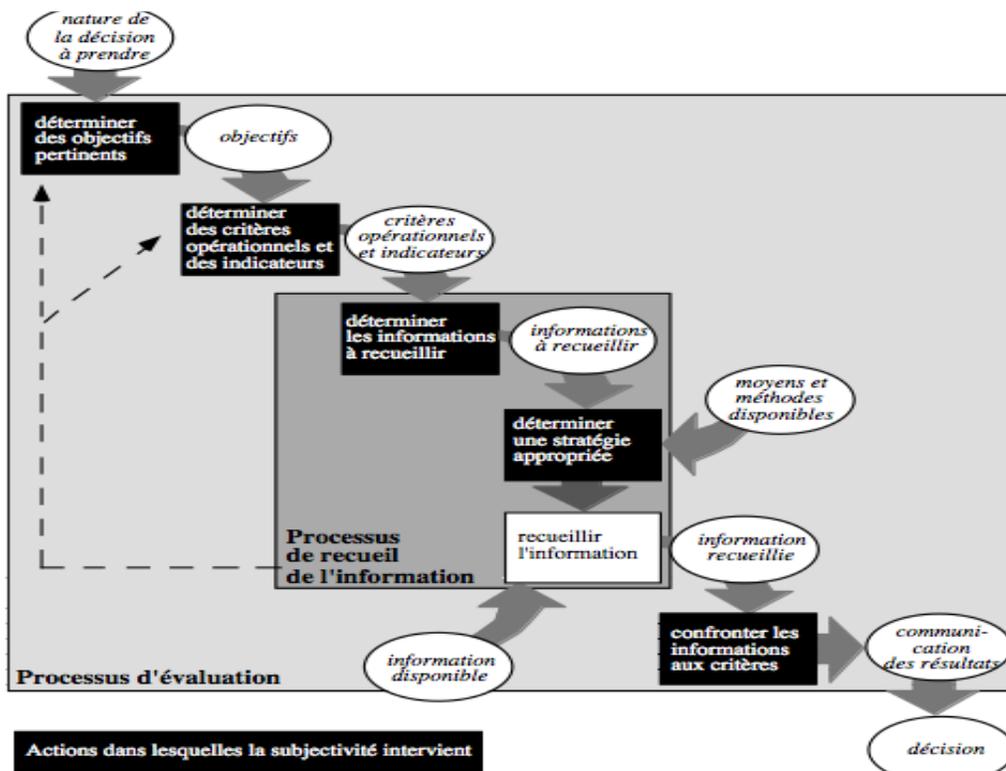
COMPRENDRE ET ADHERER A UNE DEMARCHE D'EVALUATION

Conduites sociales d'évaluation

« Il s'agit d'une conduite :

- supposant l'adoption d'un code prédéterminé
- par laquelle un agent social
- porte un jugement,
- à l'aide ou non d'une technologie,
- sur la valeur sociale des conduites ou de leurs résultats
- d'un autre agent social,
- jugement initiant une ou des réponses de l'environnement social ».

Jean Léon BEAUVOIS 1976, *Problématiques des conduites sociales d'évaluation*, Connexions n° 19, pp 7 – 30.



In FM Gérard 2002.

C'est sa finalité en termes de décision qui fonde l'utilité de l'évaluation

- ▶ **Pour quoi faire ?** (quelles attentes ? dans quel cadre ? Quel en est l'enjeu ?)
 - ▶ **Pourquoi le faire ?** (dans quel processus cela s'inscrit ? Quelle en est l'utilité ?)
 - ▶ **Comment faire ?** (De quoi disposons-nous, quels outils pour quels contenus et quels traitements ? A quel coût ?)
 - ▶ **Qui fait ?** (De qui disposons-nous ? avec quelles compétences ?)
 - ▶ **Quelles exigences ?** (Quel niveau d'exactitude ?)
- ⇒ *Telle pourrait être l'esquisse d'un premier **cahier des charges de l'évaluation**.*

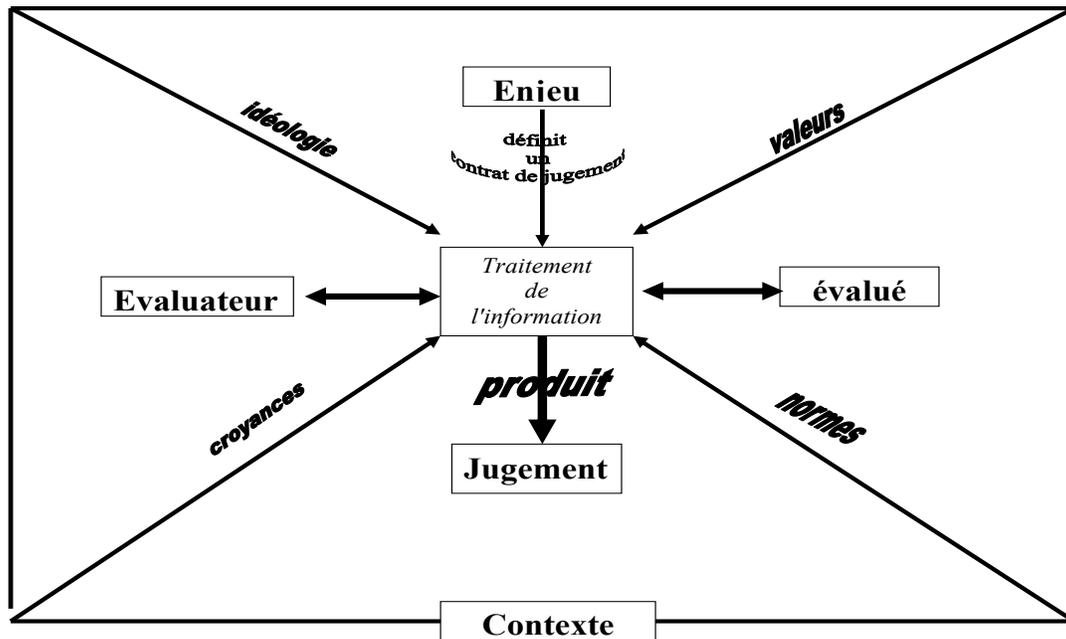
Les niveaux d'explication des faits psychologiques (Doise, 1982)

Tout événement psychologique peut s'expliquer selon quatre niveaux non exclusifs:

- Le niveau intra individuel
 - Le niveau inter individuel
 - Le niveau positionnel
 - Le niveau idéologique.
-
- **Le niveau intra individuel**
C'est le niveau du **sujet** :
 - ▶ de ses fonctions fondamentales,
 - ▶ de sa personnalité,
 - ▶ de ses caractéristiques propres
-
- **Le niveau inter individuel et situationnel**
C'est le niveau du **sujet social** :
 - ▶ de ses interactions avec le milieu
 - ▶ de ses interactions avec les autres
 - ▶ de la communication...et des influences que cela peut avoir sur ses attitudes et ses comportements.
-
- **Le niveau positionnel**
C'est le niveau du **sujet inséré** :
 - ▶ son rôle
 - ▶ son statut
 - ▶ son pouvoir... et les mécanismes qui en découlent tant en ce qui concerne son propre fonctionnement qu'en ce qui concerne l'influence qu'il peut avoir sur les autres.
-
- **Le niveau idéologique**
C'est le niveau du **sujet historique et culturel**,
 - ▶ de son milieu
 - ▶ de son éducation
 - ▶ de sa culture... qui ont construit et qui continuent de développer en lui tout un système de représentations, de valeurs, de croyances représentant un filtre à travers lequel il perçoit le monde.

Contrat de jugement

Toute **évaluation** se définit par rapport au **contexte social** dans lequel elle est effectuée. Par ailleurs **toute société** quelle qu'elle soit se définit à travers **ses normes et ses valeurs**. Ces dernières structurent le processus d'évaluation.



11

Eviter les biais ordinaires

► Des « béquilles » cognitives

- ↪ Une évaluation instrumentalisée
- ↪ Une évaluation qui se fonde sur des observables
- ↪ Un recueil d'information qui s'effectue au plus près du temps réel
- ↪ Des interprétations identifiées
- ↪ Une remise en cause permanente de sa propre perception
- ↪ Une définition claire et transparente de son positionnement.

► Des « béquilles » méthodologiques

- ↪ Un contrat de jugement clairement défini
 - ⇒ Des prises de décisions fondées sur des critères préalablement définis et identifiés
- ↪ Des discussions fondées sur des écrits (rapports) auxquels on ne peut plus toucher.
- ↪ Des procédures de décision où les rôles et domaines de compétences sont énoncés
 - ⇒ Des prises de décisions se faisant à partir de faits et non de jugements
- ↪ Un temps entre le recueil des informations, l'établissement des faits et la prise de décision.

32

↳ Des enjeux et un niveau d'exactitude préalablement négocié en fonction des objectifs de l'évaluation.

Deux modes de connaissance (Beauvois 1976)

- **Une connaissance descriptive:** *Les faits ou les gens tels qu'ils sont* (jugement de faits).
⇒ **Critère de validité:** le vrai versus le faux
- **Une connaissance évaluative:** *Les faits ou les gens tels qu'ils valent* (jugement de valeur).
⇒ **Critères de validité:** l'acceptable versus l'inacceptable, le bon versus le mauvais.

► **Connaissance évaluative**

La connaissance évaluative s'ancre aux **utilités sociales** (valeurs) qui structurent une société (institution, organisation, etc.).

Utilités sociales : ce qui, dans une société donnée et par rapport à ses finalités, est considéré comme utile pour la maintenir ou la reproduire.

Utilité ou valeur d'une conduite : Chaque conduite est affectée d'une **qualification normative** (utile, inutile ou perverse) qui la situe dans un ensemble structuré de conduites. Cette qualification normative est **sociologiquement nécessaire**. La **rationalité** de cette qualification **relève d'exigences sociales** qui varient d'une société à l'autre.

Des conduites qualifiées

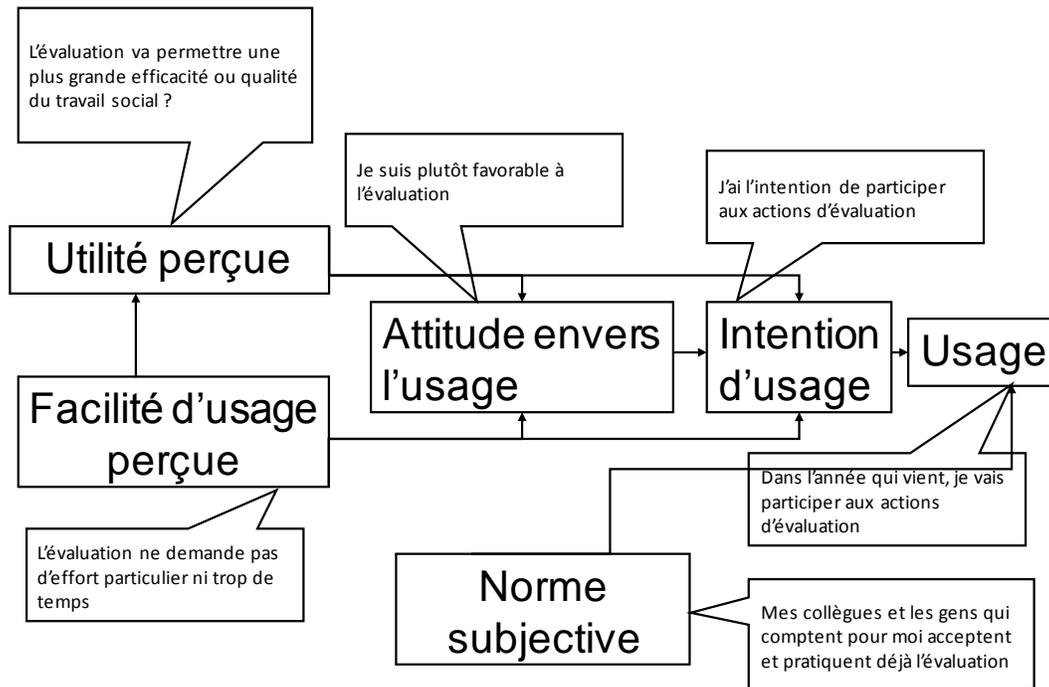
- **Utiles** : permettent le maintien ou la reproduction de la société telle qu'elle s'est organisée.
- **Inutiles** : qui n'affectent en rien, ni en bien ni en mal, le fonctionnement tel qu'il est.
- **Perverses** : affectent et contrarient, au risque de le mettre en question ou en danger, le fonctionnement actuel de la société.

Toute évaluation se définit par rapport au **contexte social** dans lequel elle est effectuée. **Toute société** quelle qu'elle soit se définit à travers **ses normes et ses valeurs**.

► **Connaissance descriptive et connaissance évaluative**

L'évaluation est un jugement de valeur dans la mesure où les renforcements qui y sont associés se réfèrent à la valeur des conduites ou de leurs résultats pour une société donnée, à un moment donné.

Le modèle TAM (Technology Acceptance Model : Davis 1986, 1989, Davis et al. 1989, Venkatesh and Davis 2000, Venkatesh et al. 2003)



Evaluation: des standards partagés pour améliorer qualité et acceptabilité

- ▶ **Une dynamique nationale et internationale pour la définition de standards.** Exemples :
 - **En France:** ANESM, HAS, Comité Scientifique de l'évaluation, Comité National d'évaluation, SFE, etc.
 - **En Europe :** Société suisse d'évaluation (standards SEVAL), Commission européenne
 - **Dans le Monde :** ONU.

- ▶ **Quelques exemples de standards d'évaluation :**
 - ↪ Standards d'évaluation de la société suisse d'évaluation (2000)
 - ↪ Standards et bonnes pratiques d'évaluation (commission européenne 2002)
 - ↪ Le livre de référence du comité national d'évaluation (France 2003)
 - ↪ Norms for evaluation in the UN system (2005)
 - ↪ Charte de l'évaluation de la société française de l'évaluation (2006)

Exemple 1 : Standards de qualité de l'évaluation. Jean LECA, Conseil Scientifique de l'évaluation, 1992

- ▶ Utilité
- ▶ Objectivité
- ▶ Fiabilité
- ▶ Généralisation possible des résultats
- ▶ Transparence des méthodes.

Exemple 1 (suite) : Items de l'évaluation. Jean LECA, Conseil Scientifique de l'évaluation, 1992

- ▶ **Pertinence** (des objectifs référés aux besoins)
- ▶ **Cohérence** (interne au regard de la politique affirmée)
- ▶ **Efficacité** (analyse des résultats au regard des objectifs)
- ▶ **Effizienz** (analyse des résultats au regard des moyens mobilisés)
- ▶ **Impact** (sur la société et/ou l'environnement).

Exemple 2 : Standards d'évaluation de la société suisse d'évaluation (standards **SEVAL**) 2000

- ▶ **Utilité** (besoins d'information des utilisateurs de l'évaluation)
- ▶ **Faisabilité** (exécution réaliste, acceptable et consciente)
- ▶ **Déontologie** (exécution correcte du point de vue juridique et éthique)
- ▶ **Précision** (informations valides et utilisables).

Pour obtenir le changement ou l'adhésion

- **Persuader** : Communication persuasive, le paradigme de l'avocat.
- **Engager** : Une situation engageante dans un sentiment de liberté.

▶ **L'engagement**

« L'engagement est le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux » (Kiestler, 1971).

« L'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut être assimilé à cet acte » (Joule et Beauvois, 2002).

- **Un contexte de liberté** (un acte réalisé dans un contexte de liberté est plus engageant qu'un acte réalisé dans un contexte de contrainte)
- **Un acte public** (un acte réalisé publiquement est plus engageant qu'un acte dont l'anonymat est garanti)
- **Un acte explicite** (un acte explicite est plus engageant qu'un acte ambigu)
- **Un acte irrévocable** (un acte irrévocable est plus engageant qu'un acte révocable)
- **Un acte répété** (un acte que l'on répète est plus engageant qu'un acte réalisé une seule fois)

- **Un acte ayant des conséquences** (*un acte est d'autant plus engageant qu'il est lourd de conséquences*)
- **Un acte coûteux** (*un acte est d'autant plus engageant qu'il est coûteux, en argent, en temps ou en énergie...*)
- **Les raisons (explications) de l'acte** (*un acte est d'autant plus engageant qu'il peut être imputé à des raisons internes et qu'il ne peut être imputé à des raisons externes*) (Bernard, Joule et Lagane 2007)

⇒ **Une communication engageante**

« Conduire l'individu ou le groupe à réaliser un acte engageant préparatoire »

« Exposer l'individu ou le groupe à une argumentation persuasive allant dans le même sens que l'acte précédemment réalisé » (Girondola et Joule 2007).

Le sentiment d'être le sujet et non l'objet est le nœud de toute stratégie de changement.

NOTES DE LA CONSULTATION DE ROLAND JANVIER – 28-05-09

Directeur Général de la Fondation Massé Trévidy

L'appropriation des enjeux de l'évaluation du travail social exige de s'interroger sur plusieurs éléments clés :

- L'acculturation
- La plus-value démontrée pour les professionnels
- Les notions incontournables de subjectivité / d'intersubjectivité
- Le rapport entre la qualité et le projet
- La prise en compte de toutes les parties prenantes, notamment des usagers.

► L'acculturation

Le travail social ne peut refuser les démarches d'évaluation. L'évaluation est devenue une évidence qui s'impose dans tous les domaines d'activité. Refuser d'évaluer les pratiques en action sociale exposerait ce champ d'activité à une marginalité dangereuse pour lui. L'évaluation existe, des outils ont été construits dans d'autres secteurs d'activité. Il ne s'agit pas de tout réinventer. Il convient plutôt de travailler les conditions de faisabilité d'imports techniques de méthodologies d'évaluation. Les méthodes utilisées pour les démarches qualité peuvent être intéressantes dès lors qu'une attention soutenue est portée aux conditions de leur appropriation. Autrement dit, il ne peut s'agir d'un simple « copier/coller » qui serait voué à l'échec par défaut d'acculturation.

Le progrès technique doit correspondre à un besoin. Il doit être culturellement acceptable. Le langage des qualificateurs est par exemple difficilement acceptable aujourd'hui. Enfin, ce progrès doit être réalisable techniquement.

Sans ces étapes, les méthodes sont calquées sans réflexion et ne permettent pas une analyse adéquate des pratiques. C'est un enjeu fort pour les acteurs de la formation. L'évaluation ne peut être emmenée par des animateurs étrangers au milieu du travail social. L'acculturation de l'évaluation est à ce prix : que des personnes issues du secteur s'en approprient les méthodes.

► La plus-value démontrée pour les professionnels

La résistance au changement peut aussi être une preuve d'intelligence. Il faut donc la prendre en compte et y répondre.

Le changement de posture peut passer par le développement de la capacité à dire ce que l'on fait, à le décrire. La capacité à décrire ce que font les professionnels, l'élaboration de méthodes précises de description et de collection des traces sont des pratiques très peu développées dans le milieu de l'action sociale dont la tradition reste essentiellement orale. La description des pratiques est un vrai terrain d'apprentissage à investir pour les professionnels. Elle fonde leur légitimité.

La conduite du changement doit sécuriser les postures professionnelles. Il est difficile de mettre en mouvement ses pratiques professionnelles si on est insécurisé sur sa place et son rôle, si on vit un déficit de reconnaissance.

C'est aussi par la mise au travail de la question du sens que vient la sécurité. Il faut favoriser des temps d'expression permettant de construire des réponses faisant sens.

► **Subjectivité / intersubjectivité**

Ces notions posent problème dans les démarches-qualité et les démarches d'évaluation. La question du sujet doit toutefois être au cœur de ces processus, sans quoi on ne peut rien dire du travail sur autrui. Comment prétendre évaluer le travail social sans évoquer la relation à l'autre ? Cela implique que l'évaluation ne se limite pas au quantifiable mais parvienne à qualifier ce qui se joue dans la relation d'altérité, dans la rencontre, dans le cheminement partagé, dans les temps vécus...

► **Le rapport entre la qualité et le projet**

Il est essentiel de rappeler que tous les acteurs de l'action sociale ne partagent pas automatiquement les mêmes valeurs. Nous pouvons toutefois avoir les mêmes missions. La visée, le projet font la qualité. Si la qualité n'est pas synonyme du projet, elle risque d'être une technique standardisée. Finalement, la qualité se décline dans le registre des valeurs et elle est le moyen de différencier les actions, de les référer à des notions plus larges. En ce sens, évaluer c'est aussi délibérer pour prendre position, se situer dans les enjeux du temps présent.

Formaliser et construire des procédures pour partager un horizon commun est indispensable. Toutefois, formaliser ne signifie pas forcément rationaliser. La formalisation peut au contraire permettre de prendre en compte la complexité.

► **La prise en compte de toutes les parties prenantes**

La montée en puissance des revendications des usagers exige le développement d'une culture de la délibération et du débat démocratique. Cette nécessité croissante de croiser les points de vue peut engendrer une inquiétude par rapport à la construction d'un « entre-soi » des professionnels. L'évaluation ne peut toutefois pas se limiter à une enquête de satisfaction. Recueillir l'avis des usagers ne peut tenir lieu de leur participation au processus d'évaluation. L'évaluation est une démarche qui conflictualise les rapports d'intérêt autour de cet objet commun qu'est un établissement ou un service social et médico-social.

► **Remarques générales**

- L'évaluation n'est pas la satisfaction. Ainsi, dans une enquête de satisfaction sur l'accueil d'un SDF : la société, les politiques et l'utilisateur (le SDF) peuvent être satisfaits.

Cependant : le professionnel est alors absent de la production du jugement sur la qualité. Ce jugement est pourtant essentiel pour connaître la qualité de l'intervention.

- L'ANESM se penche déjà sur les questions d'efficacité. Pourtant, l'acculturation reste trop faible pour aborder sereinement ce point de l'impact des pratiques sur les usagers. Les craintes risquent de se renforcer si l'on ne prête pas attention au processus nécessaire d'acculturation. Le CRTS a sans doute un rôle à jouer pour apporter quelques garanties aux professionnels sur les points qui peuvent les insécuriser. Cette sécurisation semble menacée aujourd'hui par deux risques :
 - Le retour en force des corporatismes (réunissant les professionnels autour des enjeux de diplômes, de compétences, de métiers ou de rémunérations)
 - La dilution des concepts dans la notion de performance (cf. création dans le sanitaire de l'Agence Nationale de la Performance).

Il semble donc indispensable de réincorporer la fonction politique du travail social dans le projet de société.

► **Remarques sur le rapport intermédiaire produit par le groupe de travail du CRTS de Bretagne (25-02-09)**

- **« Eclairer les tensions » n'amène pas systématiquement à « réduire les écarts ».** Il s'agit de prendre fermement position contre le positivisme qui postule de manière illusoire qu'un changement des causes permettra de modifier les effets. Il y a une tendance scientifique qui cherche à établir des corrélations, des liens simplistes de cause à effet : par exemple la volonté de détection précoce des troubles de conduite des enfants. L'approche systémique permet que l'évaluation s'intéresse à ce qui fait système, non au leurre d'une cause ultime.
- **Sur les valeurs :** C'est le décalage entre la réalité et la parole produite sur cette réalité qui est intéressant. Il n'y a pas de valeur en soi, il n'y a pas de transcendance de la valeur. La question doit plutôt être : quel est le compromis ? C'est cette question qui permet de s'inscrire dans une dynamique de progrès.
- **Sur les normes d'usages et les normes prescriptives :** Il est important de préciser que, hormis la recommandation de l'ANESM sur la bientraitance, l'ensemble des recommandations produites à ce jour par l'ANESM est ascendant. Elles ne disent donc a priori rien qui ne soit déjà « norme d'usage ».
- **Sur l'engagement subjectif :** Il semble plus juste de parler d'intersubjectivité, entre « sujets » usagers et « sujets » professionnels.

SYNTHESES DE RECOMMANDATIONS DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES PRODUITES PAR L'ANESM

REMARQUE : ces synthèses n'engagent pas l'ANESM. On peut se procurer les recommandations de l'ANESM en texte intégral en suivant l'hyperlien suivant :

http://www.anesm.sante.gouv.fr/spipa6bf.html?page=article&id_article=211

Synthèse : La bientraitance: définition et repères pour la mise en œuvre

Rappels sur l'objet de la recommandation :

- *"La bientraitance, démarche volontariste, situe les intentions et les actes des professionnels dans un horizon d'amélioration continue des pratiques tout en conservant une empreinte de vigilance incontournable. La bientraitance est donc à la fois démarche positive et mémoire du risque"*⁷.
- *"Mouvement d'individualisation et de personnalisation permanente de la prestation, la bientraitance ne peut, en tant que telle, recevoir de définition définitive"*⁸.
- *"Parce que la bientraitance est l'interprétation concrète et momentanée d'une série d'exigences, elle se définit dans le croisement et la rencontre des perspectives de toutes les parties en présence"*.
- *"La bientraitance ne peut se passer ni d'une intention positive (sans quoi elle est action arbitraire), ni d'un acte concret (sans quoi elle se limite à une bonne intention)"*⁹.

► La communication avec les usagers

Il est recommandé:

- d'être attentif au refus et à la non-adhésion pour faire évoluer la situation de manière adaptée¹⁰
- que le projet d'accueil et d'accompagnement de l'utilisateur mentionne explicitement des modalités de mise en place de suivi et d'évaluation¹¹.
- que l'utilisateur ne perçoive pas une dépendance plus grande envers les professionnels au regard d'informations qui lui échappent, les informations échangées à son sujet doivent être formulées en sa présence ou, le cas échéant, lui être communiquées de la manière la plus transparente possible¹².
- Toute démarche d'évaluation et de recherche suppose un recueil de données fiables et suivi. Ce recueil doit s'effectuer dans les conditions de confidentialité et de respect des droits des usagers

⁷ La bientraitance: définition et repères pour la mise en œuvre, Anesm, page 13

⁸ Ibid., page 14

⁹ Ibid., page 15

¹⁰ Ibid., p 20: "Il est recommandé qu'un refus ponctuel (d'une activité ou d'une prestation spécifique) soit en tous cas pris en compte sans conditionner l'accompagnement de l'utilisateur d'une manière générale ni l'accès à d'autres activités, pour que ce refus demeure une possibilité effective et non fictive".

¹¹ Ibid., page 22.

¹² Ibid., page 25.

qui s'imposent à toute démarche de cet ordre, notamment au regard de la nécessité d'un retour d'information sur les résultats obtenus au terme de la recherche¹³.

► **Les échanges au sein de l'équipe de professionnels**

Il est recommandé :

- que toutes les formes que prend le lien soient l'objet d'une réflexion quotidienne concrète pour les professionnels et éventuellement d'un accompagnement psychologique¹⁴.
- que les structures mettent en place des moments d'échange réguliers permettant à différents degrés d'analyse de se croiser, à une approche de proximité de rencontrer une approche plus distanciée, et à une collaboration pluridisciplinaire ou pluri-professionnelle de se mettre en place¹⁵.
- que l'encadrement veille à ce que les équipes trouvent dans les moments d'échange l'occasion d'évoquer ensemble leurs difficultés sans craindre de jugement¹⁶.
- que les actes et accompagnements que les professionnels déploient soient régulièrement reliés au cadre plus général de leur mission et aux valeurs qui s'y rattachent¹⁷.

► **Les interactions entre encadrement et professionnels¹⁸**

Il est recommandé :

- que l'encadrement des structures mette en place un recueil et une analyse régulière des événements indésirables cités par les professionnels pour en tirer des enseignements sur le fonctionnement quotidien et mettre en place les mesures d'ajustement utiles¹⁹.
- que le projet collectif soit construit avec le concours de tous les professionnels de l'établissement ou du service, pour qu'il soit fédérateur et mobilisateur et qu'ils puissent s'y reconnaître²⁰.
- que le projet institutionnel soit élaboré dans le souci de décliner des objectifs concrets et de préciser les moyens utilisés pour parvenir à ces objectifs en termes de recrutement, de formation, de gestion des ressources humaines, notamment²¹.
- que les responsables de structure fixent aux professionnels des modes de fonctionnement précis et lisibles et des responsabilités précises²².
- que l'encadrement soutienne l'initiative et évite toute forme d'organisation déresponsabilisante²³.
- que l'encadrement permette aux professionnels de travailler dans la transparence et sans craindre l'arbitraire²⁴.

► **Des méthodes pour répondre à la violence**

Il est recommandé que:

¹³ Ibid., page 31.

¹⁴ Ibid., page 24.

¹⁵ Ibid., page 33.

¹⁶ Ibid., page 35.

¹⁷ Ibid., page 33.

¹⁸ Ibid., page 37: pour un encadrement engagé, clairvoyant et juste.

¹⁹ Ibid., page 35.

²⁰ Ibid., page 36.

²¹ Ibid., page 36.

²² Ibid., page 36.

²³ Ibid., page 36.

²⁴ Ibid., page 37.

- quelles que soient sa forme et sa gravité, toute forme de violence en établissement fasse l'objet d'une intervention immédiate, de jour comme de nuit, et de manière adaptée par le professionnel présent.
- que l'évènement fasse l'objet d'un écrit puis d'une analyse distanciée dans le temps, afin d'en repérer les origines et d'en rechercher collectivement des mesures correctrices²⁵.
- Lorsque la violence s'est produite, qu'elle fasse systématiquement l'objet d'une réflexion collective pour en comprendre les causes, qu'elles concernent le parcours de l'usager ou la vie de l'institution²⁶.

► **Le rôle des partenariats**

Il est recommandé :

- que les structures mettent en place des partenariats avec d'autres structures exerçant des missions comparables afin que les professionnels puissent s'enrichir de leurs expériences respectives, mettre à disposition les outils les plus pertinents et identifier, le cas échéant, des dérives de pratiques dont ils ne sont pas conscients²⁷.
- de favoriser les échanges entre les usagers des différentes structures²⁸.

Synthèse : Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance

Rappels sur l'objet de la recommandation :

- Définition de la maltraitance retenue par l'Anesm (Conseil de l'Europe, 1987) : "*Tout acte ou omission commis par une personne s'il porte atteinte à la vie, à l'intégrité corporelle ou psychique ou à la liberté d'une autre personne, ou compromet gravement le développement de sa personnalité et/ou nuit à sa sécurité financière*".
- Le terme de maltraitance²⁹ est envisagé dans la recommandation comme recouvrant l'ensemble des violences, abus ou négligences commis par les professionnels envers les usagers, mais non par les usagers envers les professionnels qui seront, eux, qualifiés de "violences". Cette perspective a été retenue au vu d'un aspect essentiel: la maltraitance s'entend ici comme une situation de violence, d'abus, de privation ou de négligence survenant dans une configuration de dépendance d'une personne vulnérable³⁰.

► **Un encadrement outillé pour la prévention**

Il est recommandé de :

²⁵ Ibid., page 27.

²⁶ Ibid., page 27.

²⁷ Ibid., page 30.

²⁸ Ibid., page 30.

²⁹ Violences physiques, psychiques ou morales, médicales ou médicamenteuses, négligences actives ou passives, privation ou violation des droits, violences matérielles et financières.

³⁰ page 11, Anesm, Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance.

- Définir le rôle de l'encadrement en matière de prévention et de traitement de la maltraitance³¹.
- Promouvoir conscience et connaissance des risques par l'équipe d'encadrement.
- Conduire au sein de l'équipe d'encadrement une réflexion sur les signaux d'alerte
- Conduire au sein de l'équipe d'encadrement une réflexion sur l'interférence de la dimension personnelle dans les comportements professionnels³²
- Prévoir le recours quand le dysfonctionnement concerne la direction de l'établissement³³
- Formaliser avec les professionnels les conduites à tenir en cas de maltraitance constatée ou relatée³⁴
- Formaliser avec les professionnels les outils de recueil et de traitement des plaintes, des réclamations et des événements indésirables
- Formaliser avec les professionnels la procédure de gestion de crise³⁵
- Recruter les professionnels en croisant les points de vue sur leur profil et dans une logique pluri-professionnelle.³⁶

► **Associer les professionnels à la prévention**

Il est recommandé de :

- Sensibiliser stagiaires et nouveaux professionnels
- Mettre en place des formations pluri-professionnelles³⁷
- Amener les professionnels à réfléchir sur les risques spécifiques à leur établissement³⁸
- Elaborer un dossier avec les informations essentielles concernant chaque usager³⁹
- Rappeler régulièrement l'objectif de travail vis-à-vis de l'usager⁴⁰
- Reconnaître et promouvoir les ressources des professionnels (observation quotidienne des compétences spécifiques)⁴¹
- Valoriser et développer la compétence individuelle et collective par la formation continue.
- Prendre en compte le risque d'usure professionnelle
- Adopter une démarche d'analyse et d'échange autour des conduites violentes éventuelles des usagers à l'égard des professionnels⁴²
- Mettre à profit le regard et les interrogations des stagiaires pour questionner les pratiques des professionnels (en évitant les confrontations en situation)⁴³
- Les équipes d'encadrement doivent être amenées de façon régulière à répondre de leurs actions en matière de prévention et de traitement de la maltraitance. Il est important que les professionnels soient informés de l'existence de ce dispositif de contrôle, afin de savoir que, comme eux, les membres de l'encadrement sont amenés à se positionner clairement⁴⁴.

³¹ Ibid., page 16

³² Ibid., page 17

³³ Ibid., page 18

³⁴ Ibid., page 24

³⁵ Ibid., page 25

³⁶ Ibid., page 26.

³⁷ Ibid., page 18

³⁸ Ibid., page 19

³⁹ Ibid., page 24

⁴⁰ Ibid., page 26

⁴¹ Ibid., page 26

⁴² Ibid., page 27

⁴³ Ibid., page 28

⁴⁴ Ibid., page 13

► Associer les usagers à la prévention

Il est recommandé de :

- Informer les usagers et leurs représentants légaux de leurs droits et des bonnes pratiques et leur traduction concrète dans l'établissement⁴⁵.
- Associer les usagers à l'amélioration continue des pratiques et à la lutte contre la maltraitance⁴⁶.

► Prévenir par l'organisation du travail et le management

Il est recommandé de :

- Fixer des responsabilités précises à tous les professionnels
- Aménager des rythmes et une organisation du travail permettant un accompagnement continu et fiable des usagers⁴⁷
- Définir des modalités d'échange et de coordination entre les métiers
- Veiller à ce que le règlement de fonctionnement soit garant des libertés fondamentales
- Aménager le cadre de vie
- Mettre en place des dispositifs d'analyse des pratiques⁴⁸
- Promouvoir un dispositif qui permette un regard extérieur sur l'établissement⁴⁹
- Veiller à la présence régulière et impliquée de l'encadrement pour déployer une vigilance au quotidien⁵⁰
- Positionner l'encadrement au regard des violences entre les usagers
- Garantir la réactivité de l'encadrement⁵¹
- Mettre en place des démarches de formation continue de l'encadrement.⁵²

► Répondre systématiquement à la maltraitance

Il est recommandé de :

- Etre réactif à chaque fait de maltraitance
- En cas d'énonciation de maltraitance grave, avérée ou supposée, recueillir les faits, protéger et accompagner la victime présumée⁵³
- Signaler les faits aux autorités de contrôle et à la justice⁵⁴
- Mettre en place des mesures disciplinaires⁵⁵
- Communiquer autour des faits de maltraitance avérés
- Informer le représentant légal et/ou l'utilisateur des faits de maltraitance
- Mettre en place une information ciblée auprès des autres usagers et un dispositif d'aide
- Restituer l'énonciation du fait de maltraitance dans le cadre de la loi, du projet d'établissement et/ou du projet de l'organisme gestionnaire⁵⁶

⁴⁵ Ibid., page 19

⁴⁶ Ibid., page 20

⁴⁷ Ibid., page 22

⁴⁸ Ibid., page 23

⁴⁹ Ibid., page 24

⁵⁰ Ibid., page 28

⁵¹ Ibid., page 29

⁵² Ibid., page 30.

⁵³ Ibid., page 34.

⁵⁴ Ibid., page 35

⁵⁵ Ibid., page 36

- Mettre en place une communication et un accompagnement adaptés (suivi et pédagogie auprès des professionnels).
- Solliciter éventuellement une aide extérieure pour accompagner le déploiement d'une nouvelle dynamique⁵⁷.
- Réunir les professionnels pour procéder à une analyse à distance⁵⁸.

Synthèse : La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L. 312-1 du code de l'Action sociale et des familles

Rappel de l'objet de la recommandation :

Document explicitant les principes de mise en œuvre de l'évaluation interne et proposant une structuration de la démarche évaluative.

Cette proposition de repères pour la conduite de l'évaluation interne procède d'une analyse pragmatique des caractéristiques de l'accompagnement des usagers dans les ESSMS et en particulier des aspects suivants :

- *La complexité de l'identification des besoins et attentes des usagers*
- *La pluri-dimensionnalité de l'accompagnement*
- *L'insertion des ESSMS dans des territoires dans une perspective centrée sur le parcours des usagers*
- *La complexité de l'organisation et des articulations entre interne et ouverture sur l'environnement : il faut évaluer les processus structurants pour permettre le déploiement du cœur de métier*
- *L'évolution du contexte (populations, cadre réglementaire, ressources internes et externes) et l'importance de conduire en continu un processus d'amélioration de la qualité des prestations.*

► Les étapes à suivre

Il est recommandé de :

1. Reformuler le cadre évaluatif des activités déployées, identifier :
 - Missions, cadre réglementaire, contractuel, contenu de l'autorisation
 - Valeurs et vision de l'organisme gestionnaire
 - Recommandations de pratiques professionnelles sur l'activité de l'ESSMS
 - Orientations du projet d'établissement ou de service
 - Objectifs généraux qui en découlent⁵⁹
 - Objectifs spécifiques au vu de la caractérisation du profil des usagers⁶⁰

⁵⁶ Ibid., page 37

⁵⁷ Ibid., page 38

⁵⁸ Ibid., page 39

⁵⁹ page 16, Anesm, La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L. 312-1 du code de l'Action sociale et des familles

⁶⁰ Ibid., page 18.

2. Recueillir les informations qui décrivent les processus engagés et permettent de constater les réalisations, changements et écarts
3. Analyser dans quelle mesure, avec quels moyens, par quels processus, les activités contribuent aux objectifs fixés. En tirer des recommandations

On doit rendre compte :

- du niveau de mise en œuvre des engagements en matière de pratiques (cf recommandations) et de mobilisation des ressources règlementaires
 - de la qualité des processus mis en œuvre : articulation des interventions, circulation des informations, coordination des intervenants, développement des partenariats, utilisation des ressources extérieures, coordination interne/externe
 - de la mise en perspective des objectifs poursuivis avec les effets constatés pour les usagers⁶¹.
4. Prendre les décisions (responsables de l'ESSMS) en fonction de ces analyses pour décider du pilotage de l'amélioration⁶².

► **Le rôle de l'organisme gestionnaire de l'ESSMS**

Il est recommandé :

- d'associer les instances délibératives et dirigeantes au groupe projet
- de leur faire valider:
 - Les données de cadrage de l'évaluation interne, missions, caractérisation des populations et objectifs poursuivis
 - Les modalités retenues pour la participation de l'ensemble des parties prenantes
 - Les principaux indicateurs retenus pour renseigner le niveau des réalisations et les effets pour les usagers.

► **Le rôle et la place de la direction de l'établissement**

Il est recommandé de:

- élaborer le cadre évaluatif sous la responsabilité de la direction
- élaborer le plan d'amélioration des services rendus
- transmettre des résultats aux autorités ayant délivré l'autorisation⁶³.

► **Modalités d'association des usagers**

Il est recommandé de:

- mener une réflexion approfondie sur les modalités de recueil des avis des usagers et sur les niveaux de participation aux différentes phases (au-delà de la seule consultation : la concertation et la coproduction)⁶⁴.
- distinguer les perspectives des usagers de celles des proches
- faire participer les usagers au groupe projet
- Pour définir les objectifs, croiser les observations des professionnels et les données issues de la consultation/observation des usagers⁶⁵.

⁶¹ Ibid., page 20.

⁶² Ibid., page 12.

⁶³ Ibid., page 28.

⁶⁴ Ibid., page 29.

⁶⁵ Ibid., page 18.

► Recueillir et analyser les informations

Il est recommandé de :

- Identifier les sources de données, recueillir et classer des informations qualitatives et quantitatives multiples (les indicateurs ne prennent sens qu'accompagnés d'éléments d'analyse).
- Réunir les équipes professionnelles pour identifier leurs pratiques⁶⁶.
Les écarts relèvent-ils :
 - De l'organisation interne des ressources humaines et des moyens disponibles ?
 - De l'inscription de l'ESSMS dans son environnement ?
 - De la qualité du projet d'établissement ?

► Les modalités de pilotage et d'animation

Il est recommandé de :

- Elaborer un protocole réaliste au regard du temps et des moyens disponibles : constituer un groupe projet d'animation (issus de toutes les parties prenantes : professionnels et usagers) et un chef de projet et en définir rôle, périmètre, responsabilité et calendrier au préalable.
- Garantir l'objectivité des informations recueillies (proposer et valider des modalités de travail et de recueil des informations, un calendrier des thématiques abordées, une trace du déroulement des travaux en vue de la production du rapport, procéder à l'analyse des constats et à l'élaboration des préconisations)
- Communiquer sur la démarche avant et pendant (ses finalités et modalités) auprès de l'ensemble des parties prenantes⁶⁷.
- La priorisation dans le plan d'action se fait en fonction de la nature des écarts identifiés (organisation, partenariats, projet d'établissement). Le plan d'action comporte échéancier et moyens à mobiliser. Il est transmis à l'ensemble des parties prenantes.⁶⁸

Synthèse : Ouverture de l'établissement à et sur son environnement

Rappel de l'objet de la recommandation :

L'environnement recouvre :

- *L'inscription de l'établissement et des professionnels dans un territoire combinant un ensemble de caractéristiques*
- *L'environnement familial et social des personnes accueillies⁶⁹.*

La stratégie d'ouverture a pour objectif de développer ou de maintenir le lien social des personnes tout en leur assurant un cadre de vie rassurant et structurant⁷⁰.

La stratégie d'ouverture est un compromis entre : les ressources du territoire, les caractéristiques des situations des publics accueillis, les missions de l'établissement (qui est le fil conducteur des questions d'ouverture).

⁶⁶ Ibid., page 38.

⁶⁷ Ibid., page 26

⁶⁸ Ibid., page 44

⁶⁹ page 10, Anesm, Ouverture de l'établissement à et sur son environnement

⁷⁰ Ibid., page 10.

► **Positionner l'établissement dans le territoire**

Il est recommandé de :

- Procéder à une analyse du territoire,
- Repérer les ressources de l'établissement,
- Construire une stratégie d'ouverture.

► **Dégager les principaux axes de l'ouverture**

Il est recommandé de :

- Construire un ancrage territorial⁷¹
- Etudier l'opportunité d'une ouverture sur d'autres publics⁷²
- Interroger les prestations et les activités⁷³
- Interroger l'organisation interne des groupes de vie⁷⁴
- Être attentif aux acteurs du territoire⁷⁵
- Anticiper l'évolution des fonctions professionnelles⁷⁶
- Questionner la tension entre autonomie et protection⁷⁷.

► **Identifier des leviers pour mettre en œuvre la stratégie d'ouverture**

Il est recommandé de :

- Développer les liens sociaux et de citoyenneté des personnes accueillies⁷⁸
- Interagir avec le territoire (participer et être un lieu ressource)⁷⁹
- Rapprocher du secteur social et médico-social le monde de l'entreprise, de la formation, de la culture⁸⁰
- Faciliter l'accès aux NTIC⁸¹
- Encourager l'intervention des bénévoles (construire un cadre, faire participer au projet d'établissement)⁸²
- Privilégier la diversité des compétences⁸³
- Développer des liens avec les centres de formation aux métiers du secteur social et médico-social (accueil de stagiaires, implication des professionnels dans un rôle de formateur, l'implication du savoir propre des personnes accueillies dans certaines actions formatives).
- Des échanges avec des établissements similaires ou comparables dans d'autres pays permettront aux professionnels de découvrir d'autres approches du public et d'autres modalités d'intervention.
- Repositionner l'analyse des pratiques et la formation: il est recommandé de définir précisément, en fonction des missions de l'établissement et de la stratégie d'ouverture adoptée:
 - les contenus de l'analyse des pratiques

⁷¹ Ibid., page 16.

⁷² Ibid., page 17.

⁷³ Ibid., page 18.

⁷⁴ Ibid., page 20.

⁷⁵ Ibid., page 21.

⁷⁶ Ibid., page 22.

⁷⁷ Ibid., page 23.

⁷⁸ Ibid., page 29.

⁷⁹ Ibid., page 32.

⁸⁰ Ibid., page 34.

⁸¹ Ibid., page 34.

⁸² Ibid., page 35.

⁸³ Ibid., page 40.

- le profil et les compétences attendues des intervenants
- les fonctions concernées par l'analyse des pratiques.
- La formation à l'échelle de plusieurs établissements : pour l'accueil de nouveaux publics, pour favoriser l'aptitude à connaître le territoire et à en utiliser les ressources⁸⁴.

Synthèse : Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents: prévention et réponses. Etablissements concernés: protection de l'enfance, enfance délinquante, Instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.

► **S'outiller pour être en mesure de réagir à la violence**

Il est recommandé de :

- Prévoir des protocoles d'information interne élaborés avec l'ensemble du personnel (à des fins de prévention)⁸⁵.
- mener une réflexion sur la définition de la violence et identifier les types de violence en présence, leurs causes et processus⁸⁶.
- Identifier les risques propres à l'établissement, installer un dispositif d'observation et d'analyse en continu des événements précurseurs de violence, repérer des solutions et les inscrire dans un plan d'action évaluable.⁸⁷
- Prévoir des protocoles d'information externe pour fixer les modalités de transmission des faits au responsable de l'organisation gestionnaire et aux autorités administratives et judiciaires dans le cadre des obligations définies par la réglementation en vigueur⁸⁸.

► **Des temps d'échange préventifs**

Il est recommandé de :

- Mettre en place des réunions de travail entre professionnels de l'établissement, entre professionnels et adolescents, entre équipes de différents établissements, et informer les autorités de contrôle des fruits de ce travail⁸⁹.
- Informer les adolescents accueillis, les familles, les partenaires de l'existence de protocoles de saisine des autorités administratives et judiciaires⁹⁰.

⁸⁴ Ibid., page 41.

⁸⁵ page 12, Anesm, Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents: prévention et réponses. Etablissements concernés: protection de l'enfance, enfance délinquante, Instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.

⁸⁶ Ibid., page 10.

⁸⁷ Ibid., page 11.

⁸⁸ Ibid., page 12.

⁸⁹ Ibid., page 10

- Promouvoir des pratiques de médiation entre professionnels pour palier les différends éducatifs et organisationnels⁹¹.

► **L'engagement de l'encadrement**

Il est recommandé de :

- Positionner clairement l'équipe de direction dans la gestion des situations de crise et de conflit.
- Proposer des formations continues sur l'identification, la compréhension de la circulation de la violence, la prévention et le traitement de la violence
- Proposer des formations spécifiques visant à faciliter l'adoption d'attitudes sécurisantes à l'égard des adolescents⁹².
- Prévoir une organisation du travail qui évite l'installation d'une situation d'alerte continue⁹³.
- Garantir la permanence et la continuité des intervenants, faire connaître aux adolescents les temps de présence et de disponibilité de chacun des intervenants⁹⁴.
- Installer les conditions d'un débat sur la pertinence des pratiques⁹⁵.
- Coordonner les interventions éducatives avec les autres dimensions de la prise en charge (pédagogiques, thérapeutiques et sociales)⁹⁶.
- Construire des indicateurs en commun pour évaluer la gravité des situations d'urgence (urgence, micro incident, incident grave) et donc des réponses à apporter (intervention éducative de recadrage, relais, direction)⁹⁷.

► **Des modalités d'intervention préventives**

Il est recommandé de :

- Organiser la prise en charge en petites unités tout en veillant aux risques de cohabitation difficile dans un même groupe.
- Développer la pluralité des lieux et espaces d'intervention tout en garantissant la sécurité⁹⁸.
- Construire des partenariats, en particulier avec l'Education nationale, la pédopsychiatrie, d'autres établissements.
- Evaluer lors de l'accueil les risques de passage à l'acte et les risques de violences institutionnelles (parcours, connaissance et analyse pluridisciplinaire du dossier de l'adolescent)⁹⁹.
- Clarifier avec l'adolescent et avec sa famille les objectifs de l'accompagnement.
- Préparer l'accueil avant l'arrivée de l'adolescent, avec les autres adolescents et en encadrant leur implication (pour éviter les phénomènes d'emprise sur les plus faibles).¹⁰⁰
- Veiller à la pertinence de l'organisation de la suppléance aux fonctions familiales, le cas échéant, et l'explicitier auprès des parents et des adolescents.¹⁰¹

⁹⁰ Ibid., page 12

⁹¹ Ibid., page 14

⁹² Ibid., page 14

⁹³ Ibid., page 15

⁹⁴ Ibid., page 16

⁹⁵ Ibid., page 22

⁹⁶ Ibid., page 23

⁹⁷ Ibid., page 28

⁹⁸ Ibid., page 15

⁹⁹ Ibid., page 16

¹⁰⁰ Ibid., page 17

- Favoriser la permanence des liens avec les personnes qui comptent pour l'adolescent.
- Ménager des temps de réflexion et d'élaboration avec l'adolescent à propos de sa situation familiale.
- Organiser un espace de réflexion pour l'adolescent et sa famille, ensemble ou séparément¹⁰².
- L'incohérence des réponses éducatives, l'absence de fiabilité et de prévisibilité des réactions des adultes favorisent les risques d'émergence de réactions violentes. Des stratégies éducatives explicites, expliquées, écrites et communiquées sécurisent les professionnels, les parents et les adolescents et sont un facteur d'apaisement des relations¹⁰³.
- Veiller à l'articulation des interventions délivrées individuellement avec celles délivrées collectivement.
- Organiser les interventions au sein d'un projet d'action qui précise des priorités et de prévoir l'évaluation de l'impact des mesures et de l'accompagnement. Cette évaluation permet l'adaptation si nécessaire de la prise en charge¹⁰⁴.
- Un des objectifs principaux de l'action éducative est de favoriser chez l'adolescent la capacité de penser les ressorts de ses conduites et attitudes¹⁰⁵.
- Associer les adolescents à l'élaboration et à la révision du règlement de fonctionnement¹⁰⁶.
- Réaliser une analyse de l'acte violent par les adolescents entre eux ou entre les professionnels et les adolescents¹⁰⁷.
- Les changements d'établissement ne doivent pas être utilisés comme des sanctions mais indiquent plutôt une réorientation¹⁰⁸.

¹⁰¹ Ibid., page 18

¹⁰² Ibid., page 19

¹⁰³ Ibid., page 22

¹⁰⁴ Ibid., page 23

¹⁰⁵ Ibid., page 24

¹⁰⁶ Ibid., page 25

¹⁰⁷ Ibid., page 29

¹⁰⁸ Ibid., page 30.

Extraits : Enquêtes nationales 2008 auprès des Ddass et Conseils généraux et auprès des ESSMS, ANESM, 03-09

► Ecarts entre les attentes des autorités (Ddass et CG) et des ESSMS

Eléments qui ne constituent pas des attentes clé des autorités :

- l'évaluation comme outil de valorisation des pratiques et de connaissance des actions innovantes
- l'évaluation comme outil d'échange et de négociation
- l'évaluation pour apprécier l'inscription de l'ESSMS dans les Schémas¹⁰⁹.

Les éléments suivants seraient faiblement illustrés dans les rapports d'évaluation remis aux autorités :

- l'adossement aux politiques publiques et schémas départementaux¹¹⁰
- le niveau d'implication des usagers dans l'évaluation interne
- les caractéristiques et réévaluation des profils des populations accueillies
- l'évaluation de l'atteinte des objectifs principaux de l'accompagnement
- l'impact des actions déployées auprès des populations accueillies
- les résultats des actions d'amélioration mises en œuvre.

► Les modalités de participation des usagers

On repère aujourd'hui les modalités suivantes de participation des usagers à l'évaluation interne :

- Enquêtes de satisfaction (surtout dans le secteur « personnes âgées »)
- Sollicitation du CVS
- Observation des usagers par les professionnels¹¹¹
- Les usagers sont sollicités sur la phase de préparation et de recueil ainsi que sur la phase d'analyse de données et d'identification des écarts
- Les usagers sont moins sollicités lors de la définition du plan d'amélioration.

► Evaluer la pertinence des actions au vu de la population accueillie

Les ESSMS estiment que l'évaluation interne leur permet d'avoir un meilleur niveau de connaissance de la pertinence des activités principales auprès des usagers. Pourtant, l'évaluation interne leur permet peu, selon eux, d'améliorer la connaissance des profils de la population réellement accueillie¹¹².

► Actualiser le projet d'établissement

L'Anesm souhaite constituer un échantillon d'ESSMS ayant mené à terme l'évaluation interne pour connaître les suites données en termes d'actualisation du projet d'établissement ou de service¹¹³.

¹⁰⁹ Ibid., Les attentes clés actuelles des autorités :

- Nature et qualité des prestations déployées
- Conformité à la loi 2002-2
- Mise en œuvre de la bienveillance / prévention de la maltraitance.

¹¹⁰ Ibid., pages 8, 9, 11.

¹¹¹ Ibid., page 16.

¹¹² Ibid., page 26.

¹¹³ Ibid., page 29.

QUELQUES OUTILS DE REFERENCE POUR LES ETABLISSEMENTS ET SERVICES DONT L'ÉVALUATION EST EXIGÉE PAR LA LOI 2002-2

Extraits de l'Enquête nationale relative à la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les ESSMS, ANESM, 03-09.

► Les référentiels existants les plus fréquemment cités

Globalement, les 3 référentiels les plus cités par les ESSMS sont :

- *Angélique* (34% ayant utilisé un référentiel existant) ;
- *Périclès* (13%) ;
- *Qualisnap/Qualiprogress* (8%).

Nota : 7% des répondants ne savent pas quel référentiel a été utilisé (cette réponse arrive en 4^{ème} position après les 3 ci-dessus citées).

Des disparités existent entre les 4 grands secteurs

Secteur Personnes âgées

66% des répondants de ce secteur (engagés dans la démarche d'évaluation interne) indiquent avoir utilisé un référentiel existant.

Plus précisément :

- 69% des strates Ehpad ;
- 56% des strates foyers-logements ;
- 59% de la strate Ssiad.

Les 3 référentiels les plus souvent cités en Ehpad (strates 1 à 6) :

- *Angélique* (80% ayant indiqué avoir utilisé un référentiel existant) ;
- autoévaluation de la Haute autorité de santé (3%) ;
- référentiel de services *Qualicert* (2%).

Les 3 référentiels les plus souvent cités en Foyer logement (strates 7 à 9) :

- *Angélique* (47% ayant indiqué avoir utilisé un référentiel existant) ;
- *Marpa* (18%) ;
- référentiels définis par les autorités : conseils généraux / Ddass (8%).

Nota : 12% des répondants ne savent pas quel référentiel a été utilisé, cette réponse arrive en 3^{ème} position avant la citation « référentiels définis par les autorités ».

Les 3 référentiels les plus souvent cités en Ssiad (strate 10) :

- référentiel *Unassi* (27% ayant indiqué avoir utilisé un référentiel existant) ;
- référentiel de services norme *Afnor* (24%) ;
- *Angélique* (16%).

Secteur Handicap

41% des répondants de ce secteur (engagés dans la démarche d'évaluation interne) indiquent avoir utilisé un référentiel existant.

Les 3 référentiels les plus souvent cités par ce secteur (résultats homogènes entre les répondants des strates « enfants handicapés » - strates 11 à 14, et ceux des strates « adultes handicapés » - strates 15 à 19) sont :

- Périclès (27%) ;
- Qualisnap/Qualiprogress (19%) ;
- référentiel APF (7%).

Nota : 7% des répondants ne savent pas quel référentiel a été utilisé, cette réponse arrive en 3ème position ex-aequo avec la citation « référentiel APF ».

Secteur Protection de l'enfance

16% des répondants de ce secteur (engagés dans la démarche d'évaluation interne) indiquent avoir utilisé un référentiel existant (soit 36 ESSMS seulement).

Les 3 référentiels les plus souvent cités sont :

- Périclès (28%) ;
- référentiels définis par l'organisme gestionnaire (11%) ;
- référentiels élaborés par des consultants (11%).

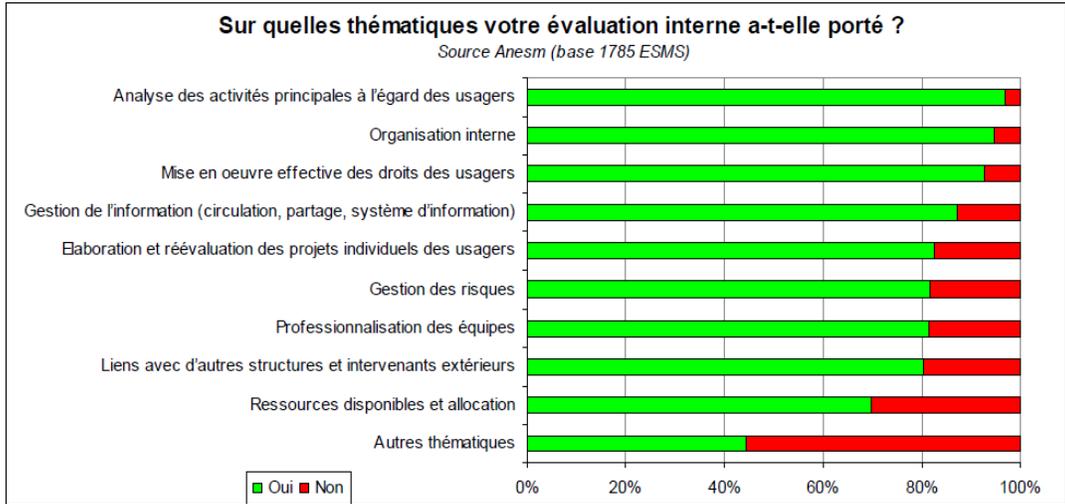
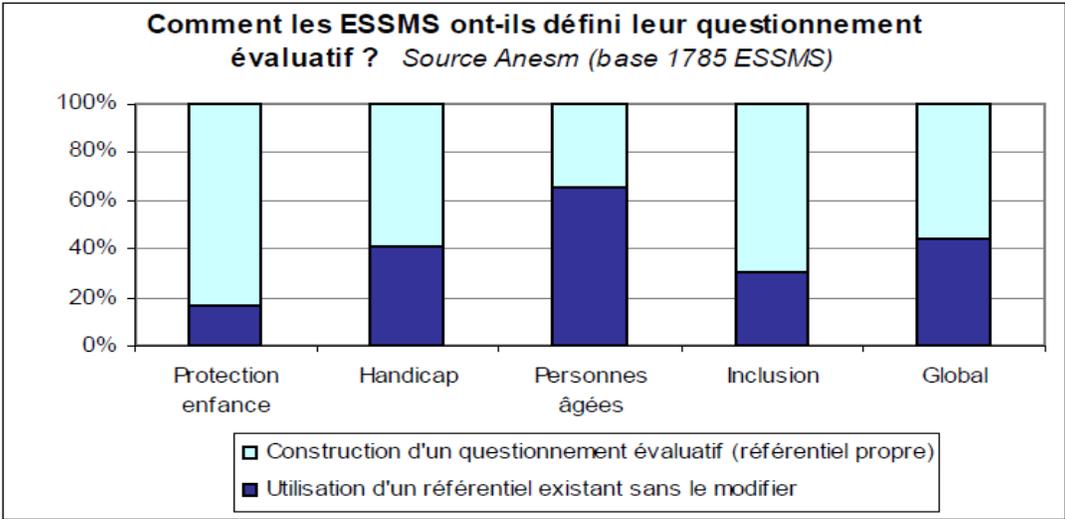
Secteur Inclusion

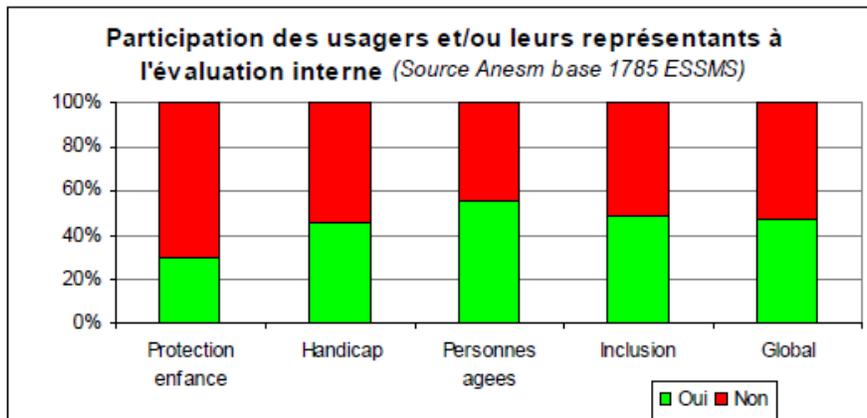
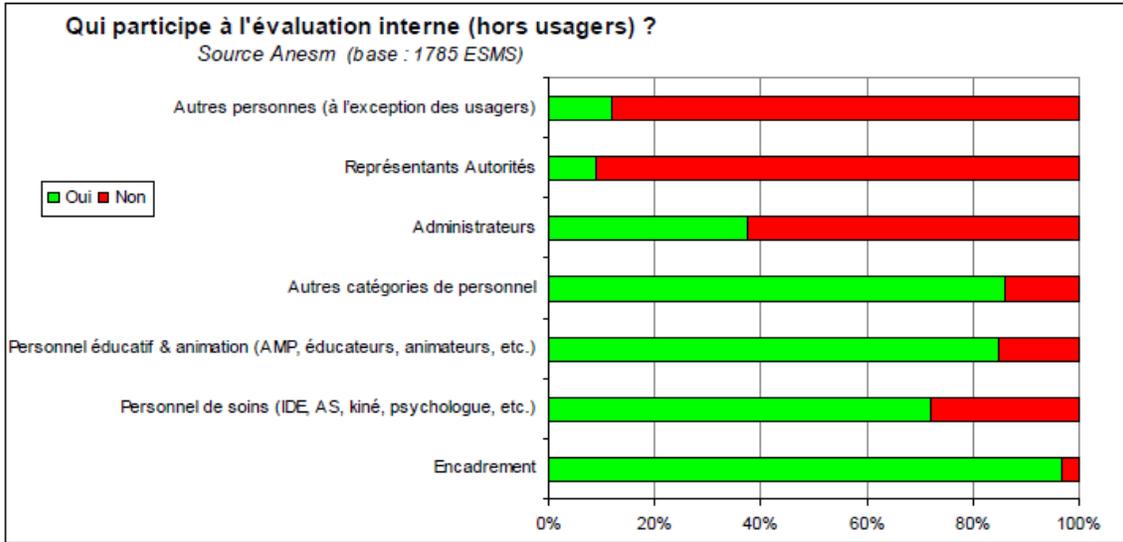
30,5% des répondants de ce secteur (engagés dans la démarche d'évaluation interne) indiquent avoir utilisé un référentiel existant (soit 61 ESSMS seulement).

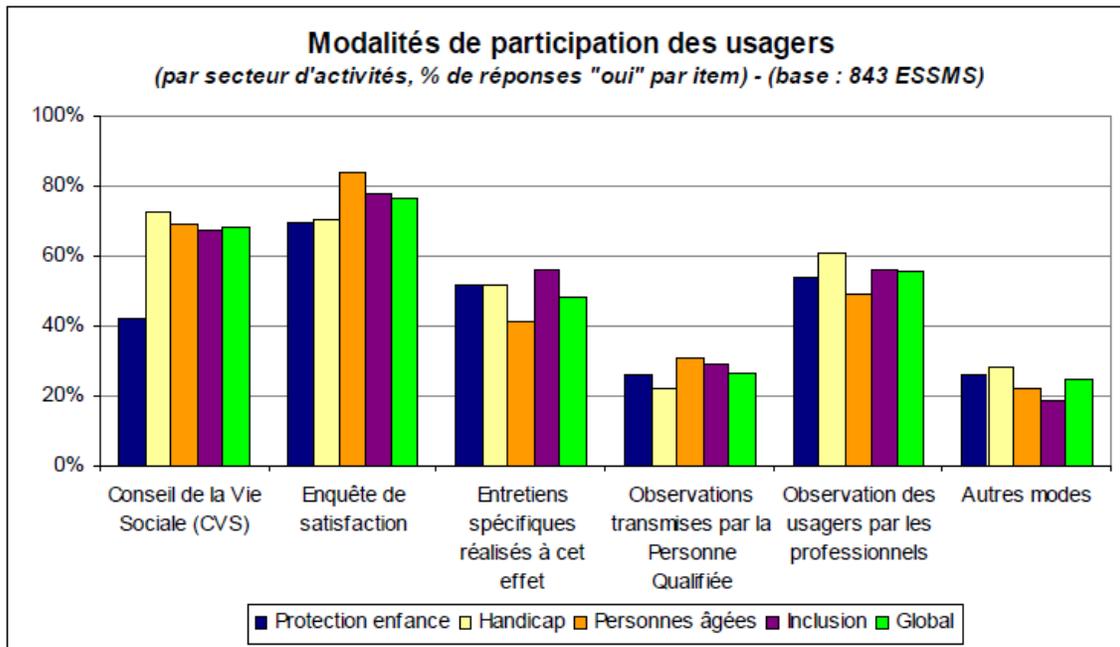
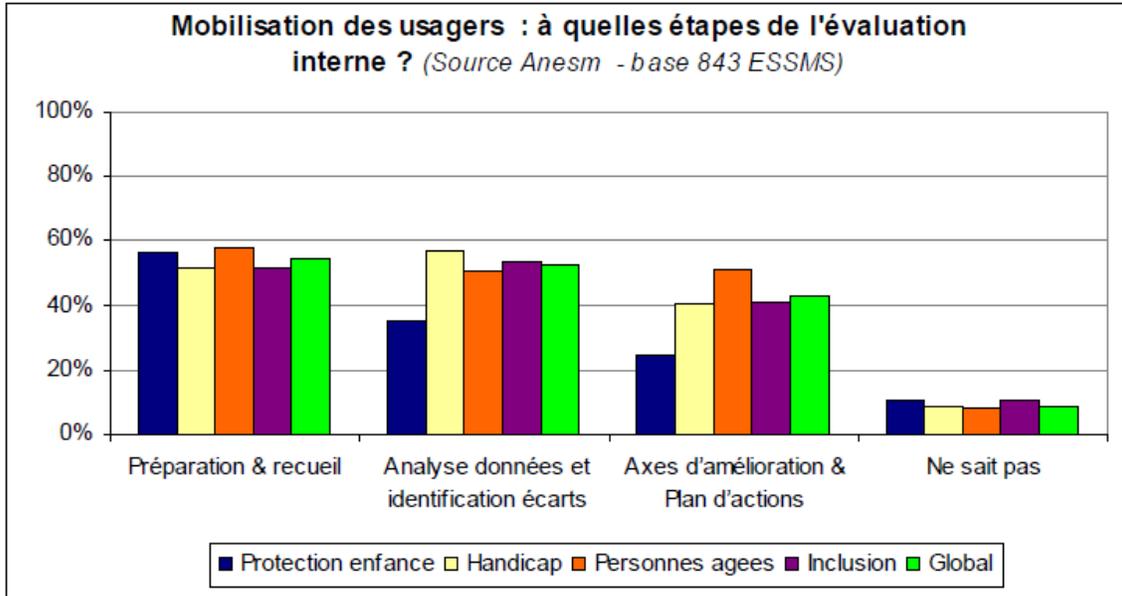
Les 3 référentiels les plus fréquemment cités sont :

- CHRS+ (28%) ;
- référentiels définis par l'organisme gestionnaire (13%) ;
- référentiel FNHVIH (8%).

Nota : 16% des répondants ne savent pas quel référentiel a été utilisé, cette réponse arrive en 2ème position avant la citation « référentiels définis par l'organisme gestionnaire ».







**Méthode Développée par la FNARS 38 et l'Association
APROPOS (Association de prospective en politiques sociales)**

**METHODE POUR L'EVALUATION INTERNE DES
ETABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX**

Document de présentation

Janvier 2009

C des
O **STRUCTURES**
L d' **ACCUEIL**
L et d'
E **HEBERGEMENT**
C en **ISERE**
T
I
F **NARS**



ASSOCIATION DE PROSPECTIVE EN POLITIQUES SOCIALES

Université Pierre Mendès France
UFR ESE 1241 rue des
résidences
BP 47 38400 ST MARTIN D'HERES
Contact : apropos.mission@laposte.net

Préambule

L'évaluation interne dans un climat de confiance pour une éthique de l'engagement

Les politiques socio-économiques orientent et formatent les pensées en tentant de faire croire à ceux qui le veulent bien qu'elles sont issues d'un lieu d'où la vérité serait accessible. Le zéro défaut et la démarche qualité, la gestion, le management, la productivité, l'évaluation, etc... font désormais partie de la culture ambiante comme des éléments qui concourent à encadrer avec efficacité les projets d'organisation et de production du service social et médico-social.

Toutes ces nouvelles normes ont été introduites progressivement au fur et à mesure que l'organisation de l'intervention sociale a pu disposer de multiples produits de type « prêt-à-porter » pour aider de façon ciblée mais partielle tel ou tel type de handicap, de public, autour de l'absence de droits et/ou de ressources, etc...

En effet, la technique de la réponse sociale « prête à utiliser » se met en place dès qu'un diagnostic, appuyé sur des critères les plus objectifs, établit la nécessité de venir corriger les manques à vivre ou à être (reconnus comme niveau de difficulté devant être pris en charge). C'est ainsi que le travailleur social a pu disposer d'outils spécifiques par le biais de dispositifs structurés et coûteux pour venir en aide aux personnes à partir de difficultés établies précisément. Les effets attendus de ces aides, étant donné leur coût pour la collectivité, devant être observés, analysés et portés à la connaissance des commanditaires politiques et/ou administratifs. C'est à partir de là qu'un glissement vers la technicité peut venir imposer des normes de calcul et de contrôle pour établir une corrélation entre le coût des mesures prises et les effets sur les personnes prises en charge. Or cette rationalité relativement binaire intègre peu la complexité liée à la mise en oeuvre des pratiques sociales au contact avec des personnes. Il y a en réalité des effets réciproques différents mais indéniables entre le travailleur social dont l'intention est d'aider une personne et cette personne qui doit accéder à cette aide.

Aussi, pour ne pas tomber dans l'idéalisme technique qui donnerait un reflet concret et précis du travail social et de son impact sur les situations des personnes, (avec les équipes des établissements, CHRS, centre maternel et milieu ouvert et avec l'université...) nous avons imaginé un outil d'évaluation interne susceptible de prendre en compte et de rendre compte des complexités à l'oeuvre. Mais surtout, chaque intervenant, qu'il appartienne aux services généraux ou au service socio-éducatif ou médico-social, chaque intervenant, donc, peut se sentir concerné par la démarche qui dès lors impulse une dynamique de recherche pour l'ensemble des salariés. La parole de chacun vient révéler un peu de ce qui essaie de se mettre en oeuvre en faveur des personnes aidées. Il ne s'agit pas de justifier que l'on a « bien » fait ce qu'on a fait mais d'évaluer ce qui se passe y compris dans les dérangements et les imperfections afin de faire ressortir ce qui se crée dans ces rencontres très souvent décalées de la norme et de l'organisation prévue.

Face à l'improbable au quotidien, l'incertitude ne doit pas dérouter mais stimuler pour « faire face » ou « faire avec » par l'invention, par le risque, par la recherche d'un possible. En effet, devant les représentations dominantes de ce qu'est une « bonne famille », une « bonne éducation », un « bon père », une « bonne mère », etc... les travailleurs d'un établissement ou d'un service social et/ou médico-social doivent rester vigilants, même parfois résistants, car confrontés aux dérives dues aux constructions administratives des problèmes sociaux et des populations ciblées. La quête d'universalité doit prendre en compte la diversité. L'objectif d'uniformité par la norme doit être tempéré par une approche singulière d'autrui.

Tous ces interstices de liberté qui permettent la créativité sont importants à regarder et à analyser pour réajuster éventuellement tel ou tel aspect du projet ou des objectifs. De ce fait, l'attitude de chacun dans le respect à la lettre de la norme prévue ou dans une adaptation du fait de la situation concrète peut venir indiquer les conflits intérieurs auxquels les professionnels peuvent être confrontés ; leur façon de se situer, leur choix sera alors une

tentative de créer du sens dans la mise en oeuvre d'une attitude mieux proportionnée à la réalité qui se découvre d'une façon imprévue - mais si le jugement interprétatif et radical est évité - le droit à l'erreur permettra aussi de libérer une parole et une recherche nécessaires à l'élaboration et à la réflexion pour améliorer la mission sociale de l'établissement ou du service. Il y a de façon sous-jacente dans cette méthode d'évaluation interne les conditions particulières d'expression basées sur la confiance réciproque au sein des

équipes. Seulement à ce moment là, l'équipe peut se sentir intéressée par la démarche qui témoigne de la complexité à l'oeuvre dans ce travail social et/ou médico-social. Cette méthode peut encourager chaque salarié à soutenir en son nom et au nom de la mission de l'établissement, une posture basée sur une éthique, autrement dit un engagement professionnel et humain auprès des personnes à aider.

Présentation générale

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale institue dans son article 312-8, l'évaluation interne et externe des établissements et services mentionnés à l'article L.312 -1 du code de l'action sociale et des familles.

«Les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou, en cas de carence, élaborées selon les catégories d'établissements ou de services, par un Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale, placé auprès du ministre chargé de l'action sociale. Les résultats de l'évaluation sont communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation.»

Cette obligation légale devient un enjeu majeur indiquant la nécessité pour les établissements sociaux et médico-sociaux de rendre lisibles leurs pratiques de travail, tant dans leur réalisation que dans leurs fondements.

Cette évaluation, il appartient aux dirigeants et aux équipes des établissements de la faire vivre à partir de leur expérience. Elle peut devenir pour ces professionnels l'occasion de mettre en perspective les normes d'action publiques qui déterminent les missions des établissements sociaux et médico-sociaux, les supports opérationnels mobilisés, et les pratiques qui se tissent dans « l'imprévu » du quotidien.

Dans cette perspective, « l'évaluation pluraliste » déplace les frontières de la démarche qualité, et peut devenir un outil majeur du nécessaire repérage de ces métiers qui, situés aux failles d'un social en constante évolution, doivent continuellement se repenser.

L'évaluation... de quoi parle-t-on ?

Du calcul coût-avantage à l'évaluation pluraliste des politiques publiques

L'évaluation est une activité de mesure des effets de l'action publique, qui a connu ses premières expressions dans la première moitié du XXème siècle dans le champ de l'évaluation de l'efficacité pédagogiques des programmes scolaires américains, institutionnalisées plus largement à partir des années 50 dans le cadre de l'optimisation et du contrôle de la dépense publique (PPBS, Planning Programming and Budgeting System). Il s'agissait alors d'une démarche essentiellement axée sur le calcul coût-avantage, et inspirée par les méthodologies expérimentales. Celle-ci a émergé en France à l'occasion de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB), visant à fonder les décisions de dépense sur une prévision de leur impact socio-économiques ; dynamique qui a suscité un développement important d'études et de recherches dans tous les domaines de l'action publique, mais qui a été rapidement évincée par les contraintes de la crise économique, car concurrencée par une gestion largement conjoncturelle du budget de l'Etat laissant peu de place à une programmation de la dépense. C'est à partir du milieu des années 1980 que la question de l'évaluation connaît en France une nouvelle promotion, sous le gouvernement Rocard et à travers le projet de « renouveau du service public », porté par une orientation qui sera prolongée par le rapport Viveret de 1990 :

l'évaluation y est désormais conçue non seulement comme un instrument de gestion scientificisée de l'action publique, mais aussi comme un exercice démocratique au service du débat public.

C'est aussi dans ce sillage que va se construire en France une théorie évaluative dite pluraliste, qui va mettre en exergue une nouvelle dimension de l'évaluation : celle de l'apprentissage et de l'appropriation institutionnelle des produits cognitifs d'une évaluation qui ne peut se résoudre dans une stricte prescription gestionnaire.

Cette dimension est d'autant plus incontournable dans le champ spécifique des politiques sociales que celui-ci ne se prête pas à une lecture univoque ; un champ caractérisé par des réalités sociales incertaines, des formes d'intervention incomplètement déterminées, et des politiques publiques partiellement indécidables.

A ce titre, l'évaluation se définit avant tout comme un exercice d'alimentation du questionnement collectif et du jugement politique sur la valeur de l'action, s'ordonnant autour de quatre questions principales :

La question de l'efficacité : quels sont les effets de l'action, et jusqu'où répondent-ils aux objectifs assignés ?

- La question de l'efficience : quels sont les moyens mobilisés au service de ces effets ?
- La question de la cohérence : ces moyens sont-ils adaptés à la mise en oeuvre des objectifs ?
- La question de la pertinence : à quels problèmes publics répond réellement la mise en oeuvre
- des objectifs ?

De l'évaluation des politiques publiques à l'évaluation interne des établissements

... le glissement induit par la démarche-qualité

Parallèlement à la montée en charge de la question de l'évaluation sur la scène prédécisionnelle française, émerge aussi la question de la qualité, du côté du management de l'entreprise. C'est en 1926 que l'AFNOR est créée, ayant pour finalité la normalisation de la production industrielle. Les préoccupations d'« amélioration continue de la qualité », de « qualité totale » vont progressivement irriguer le secteur public et administratif ; elles se concrétiseront notamment dans le Code de Santé Publique à la suite de la réforme hospitalière de 1990, ainsi que dans le secteur médico-social à travers la réforme de la tarification des EHPAD en 1999. Cette qualité, la loi 2002-2 la reprend aussi à son compte, en la liant assez étroitement à l'évaluation interne qu'elle institue.

La notion de qualité appartient initialement au registre du management industriel qui, du fait de l'évolution de l'organisation du travail et de la chaîne productive, a développé de nouvelles formes de contrôle sur celle-ci. Elle est aussi contemporaine de la massification de la production de biens et de services, entraînant une saturation de l'offre sur le marché et une remise en cause l'efficacité du mécanisme fondamental de fonctionnement du marché, la rareté. La rareté, c'est ce qui, en creusant l'écart entre d'une part les besoins et d'autre part les ressources disponibles, permet de déterminer les prix et d'ajuster les échanges; or, en situation d'explosion et de diversification de l'offre, cet ajustement devient de plus en plus complexe. C'est là que la qualité intervient en venant suspendre la seule référence à la rareté pour déterminer le prix, et réguler le fonctionnement marchand par l'introduction d'une nouvelle référence ; celle des caractéristiques intrinsèques aux objets eux-mêmes. A ce titre la référence à la qualité vient objectiver et décomposer les biens échangés, et créer des normes de standardisation à l'aune desquelles les prix sont désormais déterminés et le marché ajusté.

C'est aussi cette logique qui est transférée dans le secteur social et médico-social à travers les démarches-qualité ; des démarches qui visent à mettre en correspondance les besoins et l'offre de prestations à travers une dissection fonctionnelle de leurs caractéristiques internes, évaluées à l'aune de normes organisationnelles. Il s'agit donc d'identifier les écarts à ces normes et de les corriger, afin d'optimiser la mise en oeuvre des finalités de l'action publique entendue comme satisfaction des besoins.

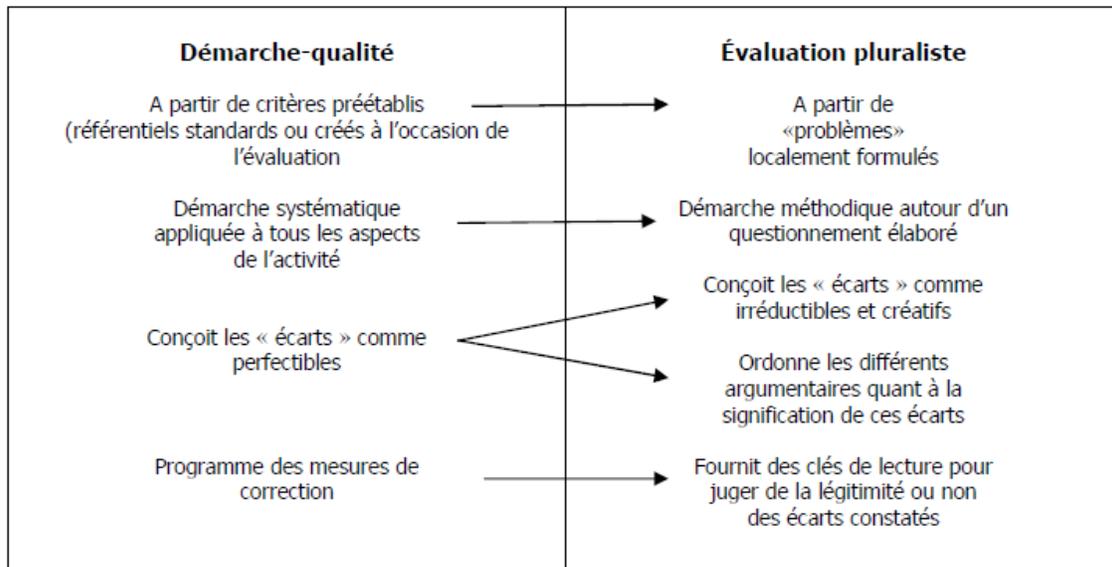
Les rapprochements entre évaluation interne et démarche-qualité ont suscité l'arrivée massive des « qualitiens » sur le marché de l'évaluation, et la diffusion de leurs méthodologies dans le secteur social. On peut catégoriser ces méthodologies en trois types :

- les démarches qualité à vocation de normalisation institutionnelle (compilation de normes d'action
- publique propres à un secteur, garantes de la conformité de l'activité)
- celles à vocation de normalisation organisationnelle (compilation de procédures et de techniques,
- garantes de l'efficacité de l'activité)
- celles à vocation de normalisation clinique (critères de mesure de l'insertion des usagers, garantes de l'efficacité de l'activité).

En tant que supports à la normalisation, les démarches-qualité permettent de renseigner les « écarts à une norme attendue », ce qui s'avère important pour des établissements pressés à rendre compte de leur action. Pour autant, ils offrent plus difficilement la possibilité d'interroger le pourquoi, le comment, et surtout de valoriser la signification socio-éducative potentielle d'un « écart à cette norme » : en effet, le risque à limiter l'évaluation à la seule démarche-qualité est de considérer tout écart identifié comme « perfectible », « à amender ». Or, c'est dans ces écarts irréductibles que se loge la réactivité des praticiens de l'action sociale, confrontés à inventer sans cesse des équivalences incertaines entre des normes et techniques généralistes, et des situations vécues singulières. Dès lors, le point de débat entre la démarche qualité et l'évaluation pluraliste passe par la réponse à la question suivante : est-ce que tout écart est à corriger ou à valoriser ?

Les travaux du Conseil National, et de l'Agence qui lui a succédé, d'Evaluation Sociale et Médico-Sociale vont toutefois participer à trancher partiellement cette question. En effet, à partir de 2005, premièrement le terme de démarche-qualité n'est plus utilisé dans les documents édités, et deuxièmement une définition extensive, quoique timide, est donnée à l'évaluation ; elle y est présentée comme ne se réduisant pas à un exercice de repérage et de correction d'écarts, mais comme une démarche au sein de laquelle le constat d'écarts représenterait avant tout une amorce pour le questionnement collectif et participatif, et non une indication corrective systématique. Dans le même ordre d'idée ces instances privilégient les réflexions circonscrites à quelques « questionnements » ciblés, sans chercher à déplier exhaustivement et linéairement toute l'organisation à l'instar de la dynamique des démarches-qualité.

Ces quelques orientations renvoient à des distinctions de fond séparant la logique de la démarche qualité et la logique de l'évaluation pluraliste.



Par « pluraliste », il ne faut pas entendre ici uniquement la dimension participative, que les démarches qualité empruntent d'ailleurs elles-aussi pour la plupart, et qu'elles mobilisent en toute cohérence avec la logique de l'exercice, c'est-à-dire aux fins d'un alignement des représentations autour « du » sens de l'action. Par « pluraliste », il faut entendre plus fondamentalement l'admission de la pluralité des significations assignables à l'action, toujours actives dans l'ombre de la normalisation ; une pluralité qui, loin de pouvoir se solutionner dans un chaînage causal harmonieux unissant finalités publiques, mise en oeuvre organisationnelle, pratiques professionnelles et demande sociale, articule des niveaux de réalités irréductibles les uns aux autres et bien souvent contradictoires, d'autant plus dans le champ des politiques d'action sociale.

L'évaluation interne, tendue entre procédures managériales et processus socio-éducatifs

Depuis les années 1990 l'évaluation s'est mise en place dans le secteur sanitaire et social, dans un contexte de politiques publiques complexes. En effet, face à la multiplicité des financements, à la diversité des niveaux de territoires impliqués dans les actions, à la diversité des responsabilités institutionnelles et à la multiplicité des acteurs, le besoin d'évaluation correspond à la nécessité d'éclairer la scène, de donner de la valeur en mesurant, et d'interroger le sens des actions menées.

Le recours à la démarche-qualité, par les procédures sur lesquelles elle s'appuie, sert en premier lieu à rationaliser les modes de management en cherchant à optimiser le rapport des moyens aux objectifs. Ces procédures vont permettre d'introduire des normes d'action qui vont servir de support à une évaluation de la performance des services. En quelque sorte une démarche qualité qui lorgne du côté de l'accréditation. D'autant que les feux de l'actualité politique et médiatique font glisser de plus en plus le secteur social vers une évaluation de la performance. Tous semblent convoquer au même résultat. L'urgence hivernale apparaît ainsi comme une obligation de résultat : pas de SDF dans les bois, pas de morts de froid.

On comprend qu'il n'est question que de lisibilité quantifiée. La logique du bon chiffre correspond à une visualisation de ce que l'on a décidé de mettre en valeur. Ici c'est le froid qui doit le moins

possible faire mourir. Cet été ce sera la canicule. Mais les procédures ne posent pas la question des besoins non répertoriés, ou non référencés par la procédure, d'où plusieurs risques:

- ▶ celui du décalage entre les prestations offertes et la nature du besoin ;
- ▶ celui d'une réponse qui contractualise l'aide en répondant au seul "registre du droit" à et
- ▶ non sur celui de l'accompagnement vers l'exercice de ce droit ;
- ▶ celui qui transforme le professionnel en "gestionnaire de droit" ;
- ▶ celui qui transforme l'utilisateur en "ayant droit, citoyen et consommateur du droit".

Surtout, cette dérive managériale fait écran à l'examen de ce qui se joue dans la relation de service, elle obère ce pourquoi nous sommes travailleur social. Les procédures désincarnent la relation d'aide, cette relation singulière du professionnel à l'individu en difficulté ; une relation fondamentalement empreinte d'impossible, que la démarche-qualité par sa logique même élude.

Pourquoi parler d'impossible en travail social ?

Historiquement, la démarche qualité nous vient donc de l'industrie, où elle s'impose comme un procédé de pilotage, de contrôle et d'optimisation de la chaîne de montage dans le cadre du développement d'une production et d'une consommation de masse de biens standards. Ce n'est que dans un second temps, en France, à peu près au moment de l'essoufflement du centralisme jacobin et de l'économie régulée, que cette démarche, dans le sillage de l'évaluation, se déploie dans le champ des politiques publiques.

Pour revenir à notre secteur d'activité des établissements sociaux et médico-sociaux, il n'est pas inutile de rappeler que la Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, vient encadrer un secteur, qui pas à pas devient peut-être un service de masse. 38 000 assistants de service social, 55 000 éducateurs spécialisés, 420 000 emplois répertoriés d'intervenants sociaux, soit plus 500 000 emplois, sans compter les 320 000 assistantes maternelles déclarées¹¹⁴. Notre seul et modeste secteur, selon les termes du programme 177 de la dernière loi de finance : Prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables¹¹⁵- mobilise plus d'un milliard d'euros. Il ne paraît pas anormal que le législateur veuille garantir l'emploi des finances publiques allouées à ce domaine en y introduisant de la lisibilité et de la rationalité.

La loi 2002-2 noue ensemble les activités, les prestations et les pratiques comme des dimensions certes différentes, mais intriquées de l'action sociale. Si les deux premiers termes (activités, prestations) sont assez aisément mesurables, le troisième terme, celui de « pratiques » est plus délicat à formaliser. Ces pratiques représentent-elles des façons de servir les prestations ? Représentent-elles la trame de ces prestations ? Sommes nous des prestataires, des prestes à faire taire, ou doit on considérer ce terme dans sa dimension de serment à laquelle, elle peut aussi s'articuler ? Une certitude semble partagée par les acteurs de terrains : ces pratiques sont prises dans la dimension de la relation : « Notre travail passe par de la relation », « on travail avec de l'humain ». Bref l'efficacité de ces pratiques dites éducatives ou d'accompagnement, passe par la possibilité d'un

¹¹⁴ Sources DREES, Au 1^{er} janvier 1998.

¹¹⁵ Veilles sociales hébergement d'urgence, places hivernales, CHRS, ALT, aides alimentaires, maisons relais, actions en faveur des personnes prostituées, aides à la gestion locative, accompagnement social.

engagement relationnel. Et la relation passe essentiellement pour nous êtres humains, par le langage et la parole. Et c'est bien cette articulation entre pratique et verbe, qui nous a porter à choisir en mars 2004 cette question : « Evaluer un métier impossible » ? Comme titre d'une journée d'étude de la FNARS 38.

C'est FREUD, dans le prolongement de sa découverte de l'inconscient, qui le premier a situé les métiers de soigner, d'éduquer et de gouverner comme impossibles. Ces métiers, la sagesse de la tradition, les range comme métiers de l'art et le législateur les a précocement isolés de l'univers marchand pour les rassembler dans le champ institutionnel. Cet impossible est tout simplement lié à ce fait : le mot tue la chose, là ou nous l'employons pour la saisir. C'est ce creusement en quelque sorte qui fait obstacle à la réalisation de l'idéal éducatif, comme il fait obstacle aux idéaux politiques – C'est le malaise dans la culture – Cet idéal traduit dans des lois, des normes, est mis en oeuvre par des organisations qui sont le lieu ou il se heurte à la réalité et du coup, le lieu ou s'élaborent des solutions comme « compromis » à ce heurt, pour le rendre habitable.

Si l'être humain n'a pas d'inconscient, ou si celui-ci est absent du jeu social il n'a aucune raison d'avoir affaire à un impossible de structure. La conscience c'est ce que nous sommes en mesure d'assumer au titre du « je » : « C'est moi qui l'ai dit », la démarche contractuelle, la pédagogie par objectif, prend appui là dessus. Si dans ce : « c'est moi qui l'ai dit », se glisse des oublis, des lapsus, des actes dits manqués et bien ce « je » là qui parle, nous ne sommes pas obligé de le reconnaître. C'est cela l'inconscient, une énonciation, dont nous pouvons nous déclarer irresponsable. Son expression peut aussi prendre la forme d'un choix d'apparence irrationnelle au regard de la dimension par exemple du besoin, que la personne ne peut clairement expliquer, mais qui peut prendre statut de commandement. Et si nous ne voulons pas entendre ce qui se dit là, ça ouvre ni plus ni moins, la porte à la violence, car ce qui se dit là, cherchera par d'autres voies à se faire entendre.

C'est assez banal de dire cela, notre pratique nous renseigne tous les jours sur quelque chose que nous savons tous : les besoins du sujet social, sont contaminés par le fait d'être impliqués dans une autre satisfaction articulée à une autre rationalité, celle du sujet de l'inconscient. Notre travail se situe à cette articulation ou se tutoient ces deux types de rationalités, qui peuvent, comme c'est bien souvent le cas s'ignorer mutuellement, mettant pas exemple en scène, chez certaines personnes, une revendication à la satisfaction de leurs besoins, doublée d'une négligence remarquable, dans le nécessaire trajet à la réalisation de cette satisfaction.

Cela ne signifie pas que notre travail soit voué à l'échec, que rien de possible ne puisse s'y déclinier. Dire que ces métiers sont structurés par un impossible consiste tout simplement à dire qu'ils sont noyautés par de l'altérité et que cette altérité ordonne, en partie au moins, nos pratiques, la façon dont elles sont reçues et utilisées par leurs bénéficiaires. Pour le percevoir, il suffit d'être attentif à nos positionnements professionnels, qui bien qu'articulés à des missions identiques, sont imprégnés de nos convictions, de nos affects, de nos sentiments. Untel trouvera dans le comportement d'une personne, la manifestation d'un progrès, alors qu'un autre, considérera ce comportement comme totalement insupportable.

Dans un des groupes de travail constitués à l'occasion de cette formation, nous avons touché du doigt, que notre travail était sous tendu par des mots (« depuis Ali Baba, les portes s'ouvrent avec des mots »).

Nous avons vu que nos procédés d'admissions, respectueux de certains critères, étaient intoxiqués par des effets de vocabulaire, dont le maniement ordonnait notre réflexion et nos décisions. Ce point en apparence anodin, nous permet de repéré assez simplement que notre monde est peut-être moins tendu par des faits que par des mots (ces mots qui tuent la chose). Nous pouvons lire nos pratiques, les articulations et les tensions qu'elles nouent avec l'idéal des normes d'action publique, en repérant les mots qui les structurent, en opérant leur mise en forme, comme acte d'appropriation.

Cela se paye au prix d'une perte, nos pratiques ne se laissent pas définitivement modéliser. Elles souffrent d'une part d'un défaut de généralisation (ce qui marche à un endroit, du fait d'une équipe pourra tout aussi bien être inopérant ailleurs) ; et d'autre part nous ne pouvons leur attribuer une ambition prédictive. Ce n'est que dans l'après coup, que parfois nous pouvons en lire quelques conséquences. C'est cela un métier impossible, un métier qui rate son objet, je pourrais dire aussi bien son idéal, et qui pour revendiquer une quelconque efficacité doit recomposer dans la singularité de son acte, l'imaginaire politique qui le fonde. Aujourd'hui, quand cet impossible est récusé, cela nous insère ni plus ni moins dans le processus marchand l'actualisation permanente de l'offre et de la demande qui est le prototype de notre jeu social.

L'inflation des réponses adaptées et pourtant toujours insuffisantes, l'extension et la nécessaire coordination de réseaux toujours plus complexe, dans lesquels on recherche régulièrement le pilote, comme la recherche d'ajustement budgétaires de plus en plus rigoureux et la mise en concurrence des acteurs par le biais d'appels d'offre, sont quelques uns des symptômes d'une impuissance qui se développe sur l'éclipse de la dimension d'impossible attachée à notre travail.

Si nous récusons cette dimension d'impossible, et les orientations de la LOLF, les racines scientifiques de l'évaluation, peuvent nous inviter à emprunter cette pente, alors la démarche qualité s'impose naturellement. Celle-ci, adossée à la logique systémique de la « boîte noire », tend à proposer une lecture qui délibérément ignore ce qui lui échappe. C'est-à-dire qu'elle va s'appuyer sur les normes et les valeurs pour construire des modèles d'organisation des pratiques, censés mettre en accord ces normes et ces valeurs (il n'y a que deux termes, la réalité du terrain n'y est pas prise en compte). Ces modèles organisationnels ainsi produits, vont progressivement venir se confondre avec le réel des pratiques. Cela nous inscrit par exemple la dialectique des droits et des devoirs, dont on voit tous les jours qu'elle ne fonctionne pas d'ignorer cette rationalité autre. Cela ne veut pas dire que la démarche qualité est à exclure, elle est pertinente sur certains segments de nos activités, pour les rendre par exemple budgétairement plus rationnels. Mais elle reste inopérante à construire une lecture pertinente des pratiques. En préconisant une standardisation des procédures de travail, elle évacue cette butée de l'altérité, rendant ces pratiques anonyme, déshabitées, aptes alors à se modéliser selon des protocoles identiques aux activités de production marchandes.

Reconnaître cet impossible nous exonère t'il pour autant de proposer une lecture intelligible de notre travail ? : « On a eu la Cour des Comptes qui est venue. Un inspecteur nous a demandé de nous expliquer sur nos résultats. Moi je lui ai dit que je refusais toute explication sur ça. On ne peut être évalué puisque l'on fait en fonction de là où est la personne. Si elle met dix ans pour avoir le projet de s'en sortir, nous on l'accompagne jusqu'à ce qu'elle ait cette volonté. Nos structures sont là pour accompagner des démarches personnelles »¹¹⁶. Ce propos peut-il nous satisfaire quand on travail avec des fonds publics ? Peut-on dire aux représentants de la Cour des Comptes, nous on à rien à vous dire, alors même que le législateur nous fait obligation de rendre compte de l'emploi de l'argent public ? Est-ce même pour nous satisfaisant de n'avoir pas d'autre outils que le mutisme pour témoigner de notre travail ?

Puisque le législateur, nous impose d'en passer par l'évaluation, alors pouvons nous faire de cette évaluation le socle d'un travail d'élaboration de nos pratiques et de notre activité ? Peut-être, si notre

¹¹⁶ Entretien avec le responsable des CHU d'une des principales associations caritatives de Paris.

travail d'acculturation à l'évaluation, s'accompagne d'une autre acculturation, celle de l'évaluation à la dimension d'impossible. L'évaluation d'une politique sociale, à la différence de l'évaluation de toute autre politique publique, devenant elle-même un métier impossible. Peut être que les ressorts de l'évaluation pluraliste, notamment en privilégiant la pertinence à la performance permettent que ce déplacement puisse opérer.

La méthode d'évaluation interne proposée

De quoi est-elle faite ?
ou ce que disent les professionnels de leurs pratiques...

En 2004, la FNARS 38 s'est chargée de préparer une journée d'étude dédiée aux pratiques de l'accompagnement dans le secteur de l'hébergement social ; des pratiques multiples et riches, que le travail social peine originellement à énoncer, et qu'il s'agit de mettre en lumière. A cette occasion, des groupes de réflexion thématiques se sont structurés, dont un sur la question plus spécifique de l'évaluation. Un an plus tard, le Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale se structure dans l'urgence de valider des « référentiels de bonnes pratiques professionnelles » censés encadrer les toutes prochaines évaluations internes. Il se lance dans une enquête exploratoire destinée à faire le tour des outils déjà élaborés. Devant la difficulté de l'exercice, l'échéance des premières évaluations internes obligatoires est repoussée à 2009 : elle n'en est pas moins proche, et surtout de plus en plus réelle. Sous l'impulsion de certains de ses membres, la FNARS 38 se remobilise en faisant appel à l'Université pour animer ses réflexions: il s'agit de s'interroger sur les conditions d'une évaluation interne qui, tout en satisfaisant son objectif principal de lisibilité de l'activité des établissements, garantisse la valorisation des pratiques professionnelles. Un groupe de pilotage, composé de huit directeurs de structures ou de services, et de cinq chercheurs, s'organise.

Cette question a alors présidé à la conduite d'une enquête exploratoire sur les pratiques professionnelles de l'hébergement social. Cette enquête a porté sur huit structures du département isérois, choisies au sein de l'ensemble des établissements d'hébergement concernés par l'évaluation interne¹¹⁷. Cet échantillon a été raisonné de manière à balayer toute la diversité de l'activité, que ce soit en terme de prestations délivrées, des types de publics accueillis, de la situation territoriale sur le département, de la qualité juridique des établissements, ainsi que des modalités hôtelières des structures. Au sein de ces huit structures travaillent 135 professionnels, toutes fonctions confondues: directeurs, travailleurs sociaux, veilleurs de nuit, agents administratifs, agents d'entretien, professionnels de santé ou encore psychologues, tous en contact avec le public accueilli, tous concernés par l'évaluation des établissements, et interviewés à ces titres.

Ces professionnels ont donc été interrogés durant des entretiens collectifs, par « groupes de métiers » au sein de chaque structure, autour de leurs pratiques professionnelles. Précisons que pour garantir une certaine homogénéité dans les entretiens réalisés par différents binômes, différents items caractéristiques des pratiques professionnelles ont été systématiquement abordés : le travail en réseau et en partenariat, l'organisation collective, les temporalités et typologies d'hébergement et de prise en charge, les caractéristiques des publics, la contractualisation, le contenu de l'accompagnement individuel ainsi que les dynamiques et temps professionnels.

¹¹⁷ C'est à dire disposant d'au moins une structure passée en CROSMS.

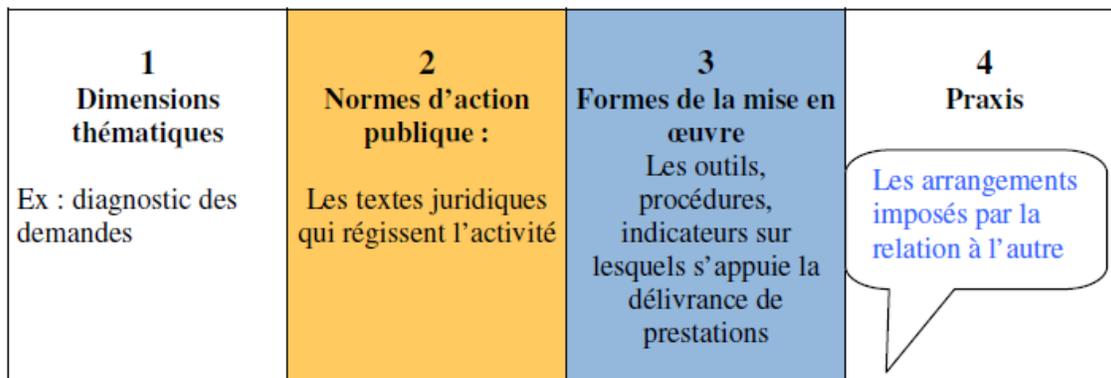
Les entretiens ont tous été conduits conjointement par un chercheur et un professionnel du groupe de pilotage. Cette collaboration ne s'est pas limitée au recueil des récits professionnels, mais s'est étendue au traitement de ces récits, à leur analyse, et à la production finale de ce support méthodologique pendant près de deux années. L'élaboration de ce support, alliant le regard d' « experts » et d' « expairs », trouve ainsi sa validité et son originalité méthodologique dans une co-production, faite d'un incessant aller/retour entre les professionnels et les chercheurs autour de la compréhension et de l'analyse de ces pratiques professionnelles. Cette co-production a aussi permis une acculturation à l'évaluation des professionnels composant le comité de pilotage ; une acculturation réflexive, visant l'élaboration de compétences et le portage ultérieur de la démarche au sein des différents établissements isérois ; une acculturation qui renvoie à la nécessaire appropriation du processus évaluatif par tous les professionnels des établissements qui comptent s'en saisir.

Comment la lire ?

ou identifier les différentes dimensions des pratiques professionnelles

Le contenu de l'ensemble des entretiens menés auprès des professionnels des huit établissements a été traité selon quatre axes, non indépendants les uns des autres mais qui représentent les dimensions indissociables du discours sur les pratiques : les entrées thématiques, les normes d'action publique, les formes de la mise en oeuvre, et la praxis.

- **Les dimensions thématiques** représentent l'entrée dans le questionnement évaluatif: elles s'articulent le plus souvent autour des notions professionnelles incontournables dans le secteur, c'est à dire des références communes à tous les acteurs, à la fois conventionnelles et très opérationnelles, autour desquelles se formulent les « problèmes » propres à chaque établissement. Ex : le public-cible, la coordination partenariale, la procédure d'admission, ou encore la fin de prise en charge etc...
- **Par « normes d'action publique »** est entendu le cadre législatif, réglementaire et conventionnel dans lequel se déploie l'activité des établissements. C'est une dimension fondamentale des pratiques dans la mesure où ces normes d'action garantissent la légitimité de l'action des professionnels.
- **Les « formes de la mise en oeuvre »** est une dimension davantage technique, qui se constitue de l'ensemble des outils, des instruments, des procédures qui organisent l'activité des établissements. Les formes de la mise en oeuvre permettent l'opérationnalisation des normes d'action publique. Loin d'être homogènes à tous les établissements, ces supports sont d'une grande diversité.
- Enfin, **la dimension de la « praxis »** réfère à l'ensemble des expériences éprouvées par les professionnels interrogés. Cette praxis raconte les pratiques professionnelles telles qu'elles se vivent dans le quotidien des institutions. Cette dimension n'est en aucun cas un répertoire de « bonnes pratiques », elle donne à lire la diversité des interactions en jeu dans la relation entre professionnels et usagers, sans jugement ni censure. Cette praxis, c'est est une mise en oeuvre toujours un peu décalée et retraduite qui fait d'une norme ou d'un instrument, une pratique professionnelle, tous métiers confondus.



Comment s'en servir ? ou valoriser le récit sur les pratiques

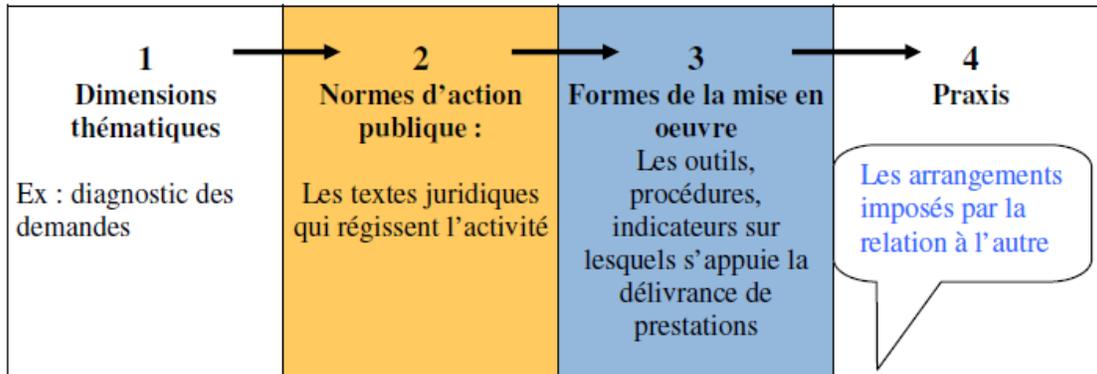
Cette structuration vient, pour chaque établissement qui souhaite s'engager dans une démarche d'évaluation interne, proposer une manière d'investir les différentes dimensions de la pratique, en déclinant ce qui fait sens pour les équipes professionnelles, mais aussi ce qui questionne et vient contrarier leurs pratiques.

- Il s'agit donc, concernant les normes d'action publique, d'identifier le cadre législatif qui balise le secteur et de rappeler le contenu de ces normes, par entrées thématiques, en actualisant les derniers textes applicables dans le secteur : « quelles sont les finalités qui commandent l'action » ?
- Les formes de la mise en oeuvre permettant l'application de ces normes d'action publique devront ensuite être positionnés : il s'agira de mettre à jour l'ensemble des outils, procédures,

indicateurs, utilisés par les équipes. Au delà d'une recherche d'exhaustivité, cette déclinaison organisationnelle a également pour but d'ouvrir des discussions autour d'outils qui sembleraient opportuns de développer, ceux que l'on n'avait pas imaginé utiliser jusqu'alors, ceux qui posent problème : « comment fait-on ? Pourquoi ? Quelle lecture en avons-nous ? »

Notons que décliner les informations sous l'angle de ces deux premières dimensions n'est pas original ; les démarches qualité – centrées sur la conformité et la performance – fonctionnent sur cette combinaison législative/fonctionnelle.

- L'espace de la praxis vient alors « donner vie » aux deux dimensions précédentes. Il est le lieu de l'expression d'une parole ordinaire, celle des récits personnels de pratiques singulières, qui raconte une part du métier souvent peu qualifiée (et parfois difficilement qualifiable) : celle des expériences professionnelles prises dans l'intersubjectivité de la relation d'aide. Ainsi l'ambition de cette dimension évaluative est de donner à entendre l'étendue de l'ordinaire tant dans ce qui rassemble que dans ce qui heurte : les décalages, les arrangements, les bricolages de la pratique professionnelle lorsque celle-ci compose avec l'extraordinaire du quotidien.



Cette énonciation est fondamentale dans une dynamique d'évaluation pluraliste : elle permet d'éclairer des digressions praticiennes quotidiennes et invisibles, soit passées dans une routine collective muette, et non suffisamment interrogées sur leurs portées et leurs enjeux, soit opérées « clandestinement » dans un sentiment de transgression là encore non investigué. Pour autant, toute pratique, quelle qu'elle soit, est digressive : une norme d'action publique n'est pas pratique, elle est juridique ; un instrument n'est pas pratique, il est technique. C'est leur mise en oeuvre, une mise en oeuvre toujours un peu décalée, toujours retraduite, toujours un peu incomplète, qui fait d'une norme ou d'un instrument une pratique professionnelle. Déployer une pratique professionnelle, ce n'est pas seulement appliquer une norme, ni seulement opérationnaliser un instrument, c'est réfléchir l'action d'application ou d'opérationnalisation comme toujours légèrement décalée par rapport à son cadre visible, car en définitive toujours percutée voire tourmentée par sa destination singulière : la relation aux personnes accueillies.

Énoncer, reconnaître et discuter collectivement le décalage pratique éprouvé par tout professionnel en contact avec le public accueilli est à ce titre indispensable. Mais parler le décalage, le prendre en compte dans l'évaluation, ne revient pas automatiquement à le valider; cette légitimation vient en bout de course, en dernière étape du processus évaluatif.

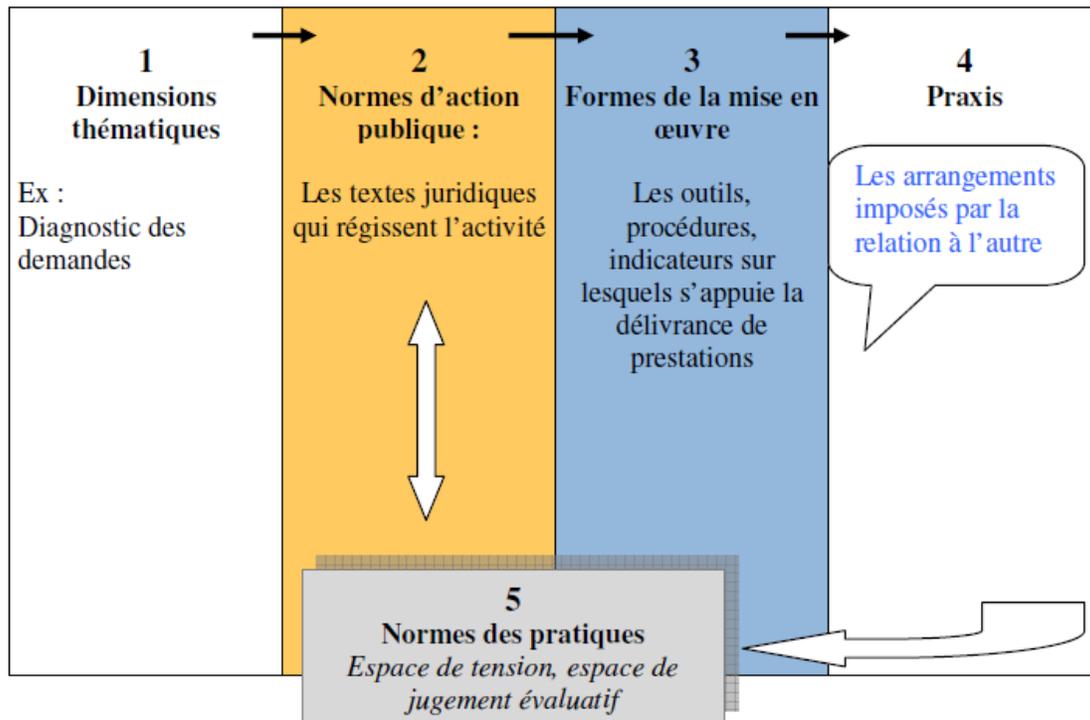
Qu'est-ce que le questionnement évaluatif ?

ou identifier collectivement les tensions entre normes d'action publique et normes des pratiques

Dire de la praxis qu'elle est en décalage par rapport aux normes d'action publique et aux formes de la mise en oeuvre, ne revient pas à dire que la praxis est autorisée à venir les infirmer. Comme cela a été déjà dit plus avant, les normes d'action publique renvoient à la légitimité de l'activité des établissements, et les supports organisationnels lui confèrent une lisibilité indispensable.

Si la praxis ne vient pas les invalider, elle permet toutefois de composer avec eux, de les mettre en oeuvre, de les habiter. C'est cette fragile frontière entre l'invalidation et la composition qui constitue l'espace de questionnement évaluatif, collectif et délibératif : jusqu'où la praxis compose t-elle, à partir d'où contrevient-elle ? C'est ce questionnement que cette approche évaluative se propose de soutenir, par une mise au travail de la tension indépassable qui noue le cadre de l'intervention professionnelle et le contenu sensible de celle-ci. Si la praxis est faite de la singularité et de l'hétérogénéité de la rencontre avec les personnes accueillies, elle trouve pour autant une unité quelque part. Cette unité, au delà de la diversité des situations d'accueil, c'est celle de du réel dans lequel sont prises toutes pratiques socio-éducatives; ce réel ne coïncide pas avec le cadre visible

(légal ou organisationnel) des pratiques, mais leur imprime une tension, qualifiée ici de « norme des pratiques ».



C'est dans cette tension que se situe le questionnement évaluatif. Car, loin de paralyser la pratique socio-éducative, cette tension en est la dynamique, à investiguer en tant que telle. Dès lors, le questionnement évaluatif, pluraliste et délibératif, consiste à interroger le potentiel et les limites de cette tension. Valoriser les écarts entre les pratiques professionnelles et leur cadre ne signifie pas entériner tous les écarts, mais bien plutôt les énoncer collectivement, et faire valoir institutionnellement leurs limites. Cette énonciation collective des professionnels, au sein des structures, autour de leurs pratiques inconfortablement décalées, nuancées, singulières, est donc à la fois un gage d'éclairage des inventions et des créations quotidiennes des intervenants, et une garantie de rigueur professionnelle qui ne se satisfait pas d'une seule spontanéité relationnelle mais bien plutôt d'une réflexion collective sur les limites institutionnelles et les responsabilités éducatives de celle-ci. Jusqu'où les pratiques professionnelles composent avec la norme d'action publique, et à partir d'où les remettent-elles trop en cause ? Au contraire, le fond éducatif de toute pratique est-il suffisamment réfléchi et validé au niveau individuel et institutionnel ? La tension pratique est-elle identifiée, investie ? Est-elle habitable ? Y-a-t-il, enfin, dans ces écarts, des formes émergentes, sédimentées, non conscientes de créativité qui soient partageables au sein de la structure et valorisables à l'extérieur ?

Jusqu'ou peut-on s'en servir ?

Tout en empruntant certaines de ces étapes à la démarche qualité, ce support méthodologique s'en distingue : il ne constitue pas un référentiel à l'utilité « clé en mains », mais un guide, une structure, à investir et à faire vivre.

De plus, il s'agit d'un support « type », qui constitue un guide de travail, mais destiné à être adapté, retravaillé, et reformulé par l'évaluateur au cours de chacun de ses exercices, en fonction des missions des établissements, de la composition des équipes, de l'évolution juridique, des publics accueillis etc...

Dans le même ordre d'idées, l'évaluation interne des établissements telle que nous l'entendons ici ne nécessite pas forcément le travail sur « toute » l'activité. Il s'agit plutôt de choisir, selon les particularités, les enjeux, les contextes propres à chaque établissement, les quelques entrées thématiques susceptibles de venir alimenter un débat entre tous les professionnels.

Alimenter ce processus, enrichir l'acculturation à l'évaluation passe enfin par une question technique: celle de la qualité de l' « évaluateur » qui accompagnera la démarche au sein de l'établissement. Autoévaluation, appel à un consultant extérieur, ou encore à un expert sont dès lors possibles. A ce titre, l'auto-évaluation n'est qu'une technique, qui consiste à confier la mission d'évaluation à un ou plusieurs professionnels de l'établissement, sans avoir recours à un évaluateur extérieur. C'est une simple modalité, qui, comme toute modalité, a des qualités certaines, notamment en termes de diffusion institutionnelle de la culture évaluative, et des inconvénients comme le risque de marginalisation de ces professionnels ou encore l'insuffisance de la distance prise par rapport à l'action. Mais, surtout, la loi 2002-2 n'a pas institué d' « auto-évaluation », contrairement à ce qu'ont pu rapidement amalgamer certains commentateurs fort diffusés dans le secteur social comme le périodique ASH. La loi 2002-2 ne prescrit pas de modalités techniques quant à cette évaluation quinquennale : elle ne fait que différencier deux qualités de l'évaluation, la qualité interne et la qualité externe.

Ce qu'il y a d' « externe » dans l'évaluation externe, ce n'est pas tant l'évaluateur que les critères de jugement sur lesquels il va se fonder. Ce qu'il y a d' « interne » dans l'évaluation interne c'est qu'elle autorise la valorisation de la créativité institutionnelle, et dispose d'une marge de liberté pour dépasser les critères normalisants. Dépasser ne veut pas pour autant dire éluder : comme a pu le rappeler le Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale, évaluation interne et externe ne sont pas indépendantes l'une de l'autre et visent à se croiser dans une correspondance minimale. Il ne s'agit donc pas d'évacuer les objectifs publics et les interrogations instrumentales, mais de s'autoriser à voir l'évaluation interne comme un surplus créatif, complémentaire, voire force de proposition pour les futures évaluations externes qui, à défaut, ne se donneront pas les moyens de cette investigation. L'évaluation interne se présente dès lors comme une occasion d'enrichir les critères de l'évaluation externe, notamment en dépassant la seule logique de « référentiel de démarche-qualité ».

Pour en revenir à la question du choix des modalités de conduite de l'évaluation, la démarche initiée avec la FNARS 38 a inauguré une modalité spécifique : celle consistant à convoquer des « expairs ».

S'évaluer, juger de sa propre valeur implique de comprendre et de s'appropriier des éléments identitaires jusqu'alors invisibles ou enfouis : l'évaluation interne suppose de se réfléchir comme un autre, de se distancer pour découvrir l'autre de soi. Cette posture, à l'interstice de l'identité et de l'altérité, n'est pas mécaniquement résolue par le choix instrumental d'un évaluateur intérieur à l'établissement, ou extérieur à celui-ci, mais se construit dans l'interrogation en continu et selon les spécificités des institutions.

A ce titre, le collectif isérois de l'hébergement social a pour sa part choisi de se positionner dans cet interstice, en expérimentant dans son étude l'ouverture de l'évaluation interne de chaque établissement à un autre professionnel de l'hébergement sur le territoire. Un « expair », ni intérieur, ni vraiment extérieur, dont l'implication lui permet de partager les problématiques institutionnelles, et dont la distanciation autorise un regard différent sur ces problématiques. La création de cet espace

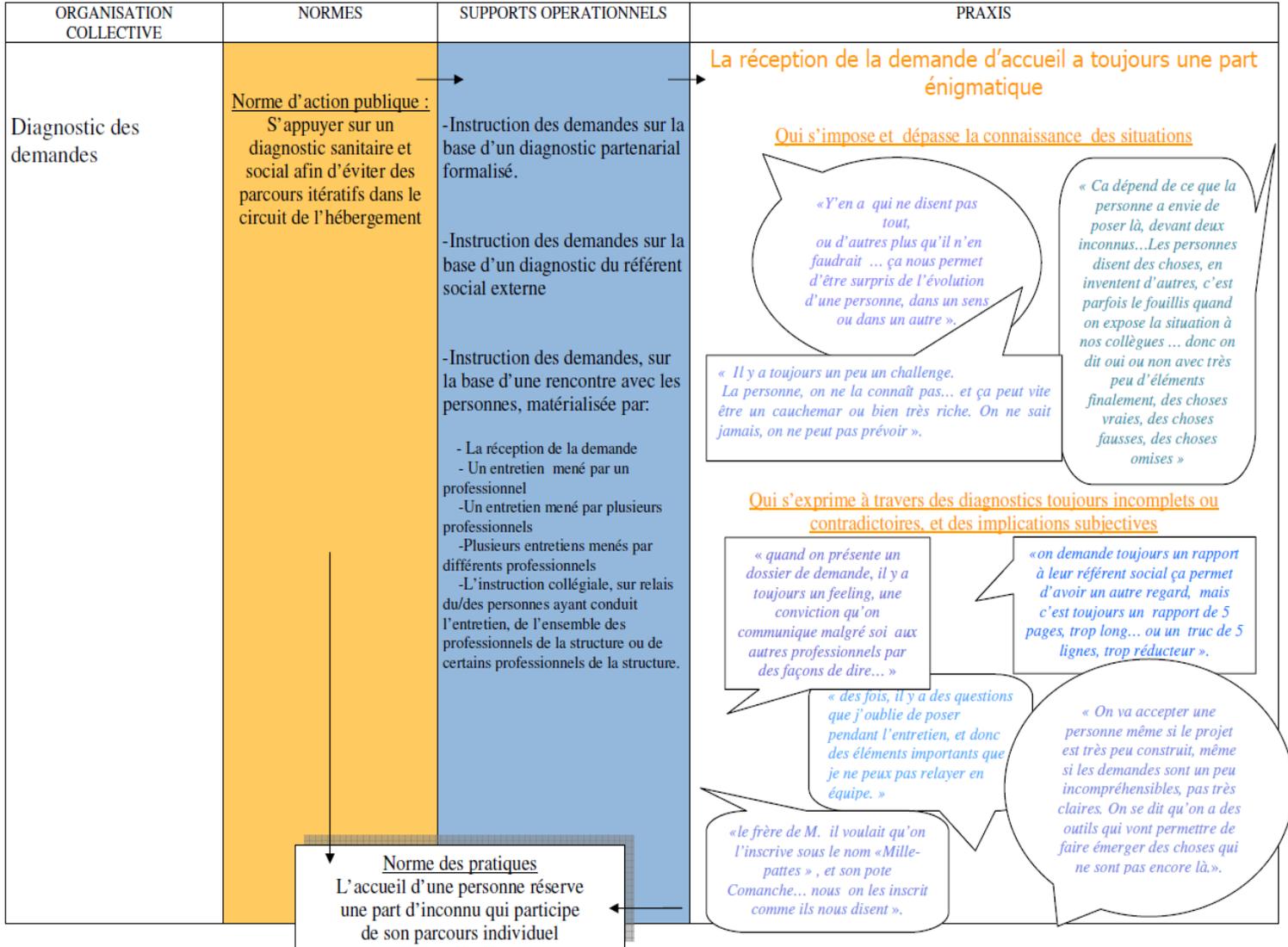
évaluatif où les pratiques professionnelles se réfléchissent mutuellement, où l'on matérialise la position contradictoire et nécessaire de l'évalué-évaluateur, a reçu un accueil volontaire et enthousiaste de la part des établissements enquêtés, et a été l'occasion d'une appropriation collective pertinente grâce au relais par les mots et le regard du travail social, d'un projet conçu en collaboration avec l'expertise universitaire.



Pendant un an, la conduite de l'enquête auprès des praticiens et son traitement a permis à notre groupe de professionnels de l'hébergement et de chercheurs universitaires de concevoir un support méthodologique à l'évaluation interne des établissements respectant ces exigences : il ne s'agit pas d'un référentiel normalisant venant dire ce que devraient être les pratiques, mais un recueil, structuré thématiquement, de ce que des praticiens disent sur leur travail, en regard des objectifs publics qu'ils remplissent ou pas assez, au regard des instruments qu'ils mobilisent avec plus ou moins d'efficacité, en regard de leur relation avec les personnes accueillies qui vient complexifier, contrarier, ou renforcer d'une manière inopinée, cette conformité et cette efficacité. Ce support, tout en satisfaisant les nécessités stratégiques de se situer par rapport aux normes d'action publique et d'interroger son fonctionnement organisationnel, vise, au-delà d'un seul intérêt fonctionnel, à soutenir un véritable processus évaluatif : permettre à l'ensemble des intervenants en établissements de rebondir sur la parole de collègues, pour mettre leurs propres mots sur une intervention sociale dont il s'agit moins de sécuriser illusoirement « la bonne pratique », que de qualifier collectivement « la part de risque », et d'identifier ses potentialités créatrices.

Ci-après, présentation synthétique du processus évaluatif autour de quelques thématiques :

- ▶ Le diagnostic des demandes
- ▶ Le conseil de vie sociale
- ▶ Le règlement de fonctionnement
- ▶ La fin de la prise en charge



ORGANISATION COLLECTIVE	NORMES	SUPPORTS OPERATIONNELS	PRAXIS
Règlement de fonctionnement	<p><u>Norme d'action publique :</u> Privilégier l'adoption de règles de fonctionnement qui assurent la sécurité des personnes et encouragent leur autonomie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Règlement de droit commun - Règlement spécifique, mais qui ne rappelle pas le droit commun de l'occupation - Règlement remis aux résidents - Règlement joint au dossier - Règlement signé par les résidents - Règlement lu et/ou commenté individuellement/collectivement avec les personnes - Règlement affiché dans la structure - Règlement assorti de sanctions en cas de non-respect : Procédure de sanction formalisée 	<p>L'application d'une règle suppose son aménagement</p> <p>« il y a des choses qui sont interdites... les grands fondamentaux... mais l'application du règlement est à la fois fondée, et imbécile. Humainement pour moi c'est aberrant de lui dire « non, c'est interdit par le règlement ». J'ai pas une tête de règlement, je ne m'aligne pas sur le règlement... Bon, ceci étant, pour être honnête, avant que le règlement soit formalisé on pouvait être piégé. Quand le règlement est passé, ça m'a permis de redresser cette situation. Donc le règlement, c'est un repère, c'est une donnée».</p> <p>« ça dépend, si il y a juste des bouteilles de bière, je leur fais directement remarquer, si le mec est vraiment saoul, je le fais remonter au directeur »</p> <p>« ça ne s'est pas reproduit... je n'en ai pas parlé à qui que ce soit dans l'équipe... ça aurait été une humiliation alors que là il y avait échange »</p> <p>« moi j'appelle pas ça un règlement mais des règles de vie, déjà pour moi ça passe mieux et puis c'est moins arbitraire »</p> <p>« des fois, ils me proposent de boire un coup et je leur dis non, moi je ne bois pas pendant mes heures de travail... c'est le règlement, mais c'est surtout mon point de vue personnel ».</p> <p>« l'introduction de drogue est interdite partout, donc on ne l'a pas réinscrit dans le règlement ».</p> <p>« pas d'animaux, d'alcool, de tabac... pardon, ici ils ont le droit de fumer je crois... à moins que ce ne soit dans l'autre structure de l'établissement »</p> <p>« quand ce monsieur est arrivé, il a dit qu'il allait boire tout ce qu'il avait pas pu boire dans son ancien CHRS »</p> <p>« l'exclusion n'est pas prévue au règlement, elle est illégale... mais ils le savent, ils se le disent... souvent ils ont préparé leur sac avant même que je ne leur demande »</p>
		<p><u>Norme des pratiques</u> Quand on applique une règle, on mobilise chaque fois une part d'arbitraire</p>	

17

ORGANISATION COLLECTIVE	NORMES	SUPPORTS OPERATIONNELS	PRAXIS
Conseil de vie sociale	<p><u>Norme d'action publique :</u> Favoriser la participation des usagers aux décisions liées aux règles de fonctionnement de la structure</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence de la tenue des CVS - Modalités d'élection des représentants d'usagers au CVS - Participation obligatoire ou facultative des résidents - Modalités de fixation de l'ordre du jour. Présence des professionnels lors des CVS : <ul style="list-style-type: none"> - du directeur - de l'équipe éducative - de différents professionnels - de tous les professionnels - d'administrateurs - Modalités de diffusion des débats du CVS - Soutien d'autre(s) forme(s) d'expression collective 	<p>On n'appartient pas à une structure d'hébergement</p> <p><u>Le CVS n'est pas un espace choisi d'implication</u></p> <p>« c'est difficile car il n'y a pas de structuration du groupe des résidents, il y a la crainte de la balance... à part un noyau dur de 3 ou 4 personnes, qui ont souvent connu l'organisation de la prison ... »</p> <p>« il n'y a pas vraiment d'identité collective ici. Elles ne se reconnaissent pas entre elles, elle n'y tiennent pas ».</p> <p>« non, les administrateurs n'y assistent quasiment jamais ».</p> <p>« Mais je trouve que cette réunion elle s'est un petit peu... elle n'est pas... en fait le chef de service discute beaucoup du règlement et les résidents en arrivent à ne plus pouvoir parler, quoi. En plus, comme il explique comme un chef, ils ne comprennent pas... et je suis obligé de... faire la traduction ! »</p> <p><u>Mais il peut soutenir d'autres formes d'expression collective</u></p> <p>« le conseil, c'est compliqué, quand le directeur n'y assiste pas, il y a des revendications de toute part, quand il est présent, c'est le mutisme... mais je sais qu'elle se téléphonent beaucoup entre elles, qu'elles se voient en dehors ».</p> <p>« ici, tout va très vite, c'est Radio CHRS »</p> <p>« pour préparer le conseil il y a un cahier qui tourne... il est régulièrement subtilisé, ou des pages sont arrachées... ou il contient bien autre chose que des éléments d'ordre du jour, des appels au secours, de l'humour, de la colère ».</p>
		<p><u>Norme des pratiques</u> L'organisation de la participation ne garantit pas l'expression collective</p>	

18

ACCOMPAGNEMENT	NORMES	SUPPORTS OPERATIONNELS	PRAXIS
<p>Fin de la prise en charge</p>	<p><u>Norme d'action publique :</u></p> <p>Le droit d'accès d'une personne en situation d'exclusion aux prestations du dispositif ne s'interrompt que le jour où la personne est réinsérée</p>	<p>Notification formelle de la fin de prise en charge aux personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères de décision de fin de prise en charge : <ul style="list-style-type: none"> -temporels -contractuels -sanitaires ou psychologiques -demande de la personne -départ ou absence de la personne -mesure formalisée de l'autonomie -accès potentiel à un autre hébergement ou à un logement autonome -accès effectif à un autre hébergement ou à un logement autonome - Evènementialisation formalisée des sorties : <ul style="list-style-type: none"> avec les autres personnes hébergées avec certains professionnels avec tous les professionnels entre professionnels par un repas collectif, une réunion par l'état de lieux de sortie par le déménagement par l'eménagement - Modalités d'organisation du service de suite : <ul style="list-style-type: none"> systématique selon la demande des personnes contractuel ciblé ou global au nouveau domicile des personnes dans la structure - Formalisation d'un relais avec les nouveaux référents : <ul style="list-style-type: none"> systématique selon les situations par téléphone par rapport social par une rencontre physique, avec les personnes ou en leur absence 	<p>La dimension de la sortie ne se confond pas avec celle de l'insertion</p> <p>« Le délai d'accès au logement, ça remet en cause le cadre et les échéances. La demande de logement, c'est la première chose qui est faite lors de l'entrée des personnes, et donc ça ne coïncide pas au fait d'être prêt, ça n'a aucune symbolique du geste. Du coup, le logement arrive où trop tôt, ou trop tard, et ça peut même faire régresser les personnes ».</p> <p>« On travaille beaucoup l'intervalle entre la maturité à sortir, et la sortie effective... il y a le temps de la validation du projet de sortie, celles des démarches de demandes de logement... Ce temps permet de désidérialiser un peu l'accès au logement ».</p> <p>« on leur dit « attachez-vous à nous, faites nous confiance, on va vous aider, mais c'est pour mieux partir ». Et c'est compliqué à faire cette gymnastique... « donc il faut que je sois avec vous, bien en lien, bien à l'écoute, et vous allez me demander de partir... mais je veux pas partir, y'a qu'avec vous que je me sens bien ». Et pour les personnes qui disent « j'ai pas envie d'être avec vous, laissez moi tranquille, je n'ai pas de problèmes », on leur dit « mais sisisi, restez avec nous, on va vous aider, vous devez nous écouter » ... et après on va vous dire « on verra plus tard, on sait pas trop comment ça va se passer »... un flou sur l'après ».</p> <p>« et après c'est travailler la séparation... la séparation avec nous, être beaucoup moins dans le remplissage, de plus en plus créer du manque, de telle sorte que la distance puisse se faire de plus en plus grande. Et puis je pense que symboliquement, comme le repas d'admission, le repas de fin d'accueil c'est important, le petit gâteau, la petite fleur, la bise, les adresses... et puis le service de suite qui permet justement qu'il ait pas de rupture parce que justement c'est ce qui est le plus compliqué... et puis après ça va de soi, il y a de moins en moins de coups de téléphone, il y a de moins en moins de volonté de prendre des nouvelles »</p> <p>« Moi, je leur dis au revoir par téléphone quand c'est vraiment leur dernière nuit, mais on sent que souvent c'est difficile, on le sent à la voix. Mais c'est facile pour personne les départs, c'est peut être pour ça qu'il n'y a jamais rien eu de très formalisé »</p> <p>« souvent elles ont besoin de se fâcher pour pouvoir partir »</p> <p>« Quand les personnes ne sont plus ici, j'ai l'impression qu'on peut travailler les questions les plus importantes. On est plus dans le même contexte... des fois c'est peut être dans l'après qu'il y a le déclic et que le travail se met en route. Quand elles se retrouvent face à elles, face à leur réalité ».</p> <p>« J'essaie de travailler avec l'équipe pour mettre en place un outil du départ, comme celui qu'on a fait pour l'entrée... des réunions de 1 heure et demi, 2 heures, pour discuter, faire le bilan en équipe... pour aider les personnes à partir et pour protéger l'équipe, parce que les départs, ça laisse des empreintes, c'est difficile pour eux ... imaginer autre chose que la seule fête organisée... avant, ils offraient même un cadeau, maintenant ils ne le font quand même plus ».</p>
	<p><u>Norme des pratiques</u></p> <p>La sortie, c'est savoir « habiter » une insertion nécessairement incomplète</p>		