



Association de prévention
spécialisée de l'Hérault

[Évaluation externe]

Abrégé du rapport – 10 juillet 2019

Cabinet GConsultant – Conseil, accompagnement, formation et évaluation externe

Siège : 2 Château Trompette - 33000 BORDEAUX – Adresse postale : 7 impasse Foch - 64200 BIARRITZ

Tél. : 06.18.04.77.95 - Email : contact@gconsultant.fr - www.gconsultant.fr

SIRET : 41021875400035 - APE : 7022Z - Déclaration d'activité : 72330792833 - Habilitation ANESM : H2010-12-600

ABREGÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE

1. Démarche d'évaluation interne

Items	Forces	Faiblesses	Propositions/préconisations
<p>Modalités de mise en œuvre de la démarche d'évaluation interne.</p>	<p>Professionnels sensibilisés et acteur de la démarche d'évaluation interne.</p> <p>Utilisation d'un référentiel construit spécifiquement pour l'évaluation interne.</p> <p>Effectivité du rapport d'évaluation interne.</p> <p>Le rapport d'évaluation interne présente une synthèse des axes d'amélioration.</p> <p>Le rapport d'évaluation interne présente en annexe l'ensemble des fiches d'amélioration.</p> <p>La démarche semble faire sens pour les éducateurs.</p> <p>Rapport mis à la disposition des professionnels.</p>	<p>La méthodologie ne s'inspire pas assez des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'ANESM et, plus simplement, de la méthodologie d'évaluation.</p> <p>Le référentiel d'évaluation interne ne couvre pas tous les domaines prioritaires.</p> <p>Les résultats présentés dans le rapport sont peu lisibles et souvent imprécis.</p> <p>Le rapport ne présente pas d'éléments d'analyse, mais uniquement des constats.</p>	<p>Veiller à ce que le référentiel couvre les domaines prioritaires, notamment les droits et libertés de l'utilisateur et le projet de service.</p> <p>Dans le prochain rapport d'évaluation interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir des constats plus précis ; • présenter des éléments d'analyse portant sur les constats.

<p>Modalités de participation des usagers</p>		<p>La participation des usagers n'a pas été organisée lors de la dernière évaluation interne.</p>	<p>Prévoir d'associer les usagers à la prochaine évaluation interne.</p>
<p>Modalités d'élaboration du plan d'amélioration continue de la qualité</p>	<p>Le rapport d'évaluation interne présente une synthèse des axes d'amélioration.</p> <p>Le rapport d'évaluation interne présente en annexe l'ensemble des fiches d'amélioration.</p>	<p>Les axes d'amélioration ne sont pas toujours très intelligibles et ne sont pas reliés aux constats.</p> <p>Les axes d'amélioration ne sont pas distingués suivant qu'ils concernent les prestations rendues aux usagers ou les modalités d'organisation.</p> <p>Les axes d'amélioration ne sont pas hiérarchisés explicitement.</p>	<p>Construire un plan d'amélioration qui</p> <ul style="list-style-type: none"> • présente des axes d'amélioration plus intelligibles dont les liens avec les constats et les analyses sont lisibles ; • distingue les axes d'amélioration suivant qu'ils concernent les prestations rendues aux usagers ou les modalités d'organisation ; • hiérarchise explicitement les axes d'amélioration hiérarchisés
<p>Modalités de suivi des résultats</p>	<p>Suivi réalisé par les cadres de direction.</p>	<p>Les professionnels ne semblent pas assez informés de l'avancement des actions d'amélioration.</p>	<p>Constituer un comité de pilotage ou comité Qualité composé, notamment, de professionnels de chaque « unité d'intervention ».</p> <p>Informier régulièrement l'ensemble des professionnels sur l'avancement des actions d'amélioration en, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisant des réunions de suivi du plan d'action auxquelles des professionnels de chaque unité d'intervention seraient associés ; • développant des supports synoptiques permettant de rendre compte aisément et rapidement des avancées du plan d'amélioration continue de qualité.

2. Prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par la HAS

Items	Forces	Faiblesses	Propositions/préconisations
Modalités d'appropriation des recommandations	Volonté de la direction d'intégrer progressivement les recommandations dans l'organisation de service et dans les pratiques professionnelles.	Recommandations méconnues par les professionnels.	Réaliser une présentation générale des recommandations de bonnes pratiques professionnelles aux professionnels afin de leur en expliquer les finalités, la façon dont elles sont construites et les ressources qu'elles contiennent. Développer un management prenant appui sur les recommandations.
Mobilisations des recommandations en fonction des sujets traités	Néant.	Néant.	Intégrer les recommandations dans l'organisation du service et dans les pratiques professionnelles. Développer un management prenant appui sur les recommandations.

3. Conditions d'élaboration, de mise en œuvre et d'actualisation du projet de service et organisation de la qualité de la prise en charge ou de l'accompagnement des usagers

Items	Forces	Faiblesses	Propositions/préconisations
Caractérisation de la population accompagnée	<p>Caractérisation qualitative des usagers dans le projet de service, permettant de se figurer les difficultés rencontrées par le public du service.</p> <p>Présentation de la répartition par sexe et par classes d'âge dans le rapport d'activité.</p> <p>Volonté d'organiser la collecte de données sur les caractéristiques des usagers.</p>	<p>Absence de caractéristiques sociodémographiques portant sur les usagers accompagnés.</p> <p>Absence de caractérisation des besoins des usagers.</p>	<p>Dans le projet de service, présenter une <i>cartographie de besoins</i> (caractérisation et classement des besoins) aussi précise que possible.</p> <p>Procéder à une approche longitudinale de la population accompagnée en réalisant une caractérisation et l'analyse de l'évolution des caractéristiques du public et de leurs besoins.</p>
Modalités de formalisation et d'actualisation du projet d'établissement ou de service	<p>Effectivité du projet de service.</p> <p>Le projet de service a été construit de manière participative à partir d'une trame définie par la direction.</p> <p>Le projet de service est mis à disposition des professionnels</p>	<p>Le projet est apparu comme faisant partiellement référence pour les éducateurs.</p>	<p>Préciser à nouveau les objectifs, les enjeux et attendus du projet de service aux éducateurs.</p> <p>Associer les usagers aux démarches d'actualisation du projet.</p>

<p>Adaptation de l'offre des activités et des prestations à la population accompagnée</p>	<p>Adaptation partielle de l'offre de service à la population accompagnée.</p>	<p>Lien entre les besoins des usagers et l'offre des activités et des prestations manquant de lisibilité.</p> <p>Offre de services présentée se confond avec les supports d'intervention utilisés.</p> <p>Offre de services insuffisamment explicite et non exhaustive.</p> <p>Offre de services en partie en marge des missions de protection de l'enfance du service.</p>	<p>Redéfinir, préciser et valoriser l'offre de services à partir d'une caractérisation des besoins et en lien avec les missions de protection de l'enfance.</p>
--	--	---	---

4. Personnalisation de l'accompagnement

Items	Forces	Faiblesses	Propositions/préconisations
<p>Capacité de l'établissement à évaluer avec les usagers leurs besoins et attentes dans le cadre du projet d'établissement ou de service en prenant en compte les interactions avec l'environnement familial et social de la personne, conditions dans lesquelles est élaboré le projet personnalisé.</p>		<p>Absence de caractérisation formelle des besoins des usagers dans le projet de service.</p> <p>Projets personnalisés non mis en œuvre.</p> <p>Approche empirique des besoins des usagers.</p> <p>Tendance à répondre aux demandes plus qu'à construire des réponses aux besoins.</p>	<p>Réaliser une caractérisation des besoins des usagers à partir des connaissances empiriques des éducateurs.</p> <p>Mettre en œuvre les projets personnalisés.</p> <p>Caractériser les besoins de chaque usager dans le projet personnalisé.</p>
<p>Conditions dans lesquelles est élaboré le projet personnalisé.</p>		<p>Projets personnalisés non mis en œuvre.</p> <p>Absence d'outils permettant de</p>	<p>Formaliser la procédure concernant l'élaboration et le suivi du projet personnalisé.</p>

		formaliser et d'objectiver les observations et les évaluations des situations.	<p>Développer des outils d'observation et d'évaluation socio-éducatives.</p> <p>Formaliser les méthodes de synthèse des données d'observation, d'analyse et d'évaluation des projets personnalisés.</p> <p>Former et accompagner les éducateurs dans l'utilisation des outils du projet personnalisé.</p>
--	--	--	---

5. Expression et participation individuelle et collective des usagers

Items	Forces	Faiblesses	Propositions/préconisations formulées
Effectivité des droits individuels et collectifs et de la participation collective des usagers		Modalités d'expression et participation des usagers au fonctionnement du service non définies.	<p>Définir un dispositif permettant l'expression et la participation des usagers au fonctionnement du service.</p> <p>Formaliser et tracer l'expression des usagers sur le fonctionnement du service.</p>
Prise en compte de l'expression des usagers pour améliorer l'accompagnement		<p>Absence de visibilité sur l'expression des usagers.</p> <p>Pas d'éléments permettant d'évaluer la prise en compte de l'expression des jeunes pour améliorer l'accompagnement.</p>	<p>Formaliser les modalités de recueil de l'expression des usagers.</p> <p>Diversifier et adapter les modalités d'expression aux usagers de manière à privilégier aussi l'expression individuelle.</p> <p>Formaliser et tracer l'expression des usagers.</p>

6. Garantie des droits et la politique de prévention et de gestion des risques

Items	Forces	Faiblesses	Propositions/préconisations formulées par l'évaluateur externe
<p>Organisation du service pour permettre le respect de la dignité et du droit à l'intimité.</p>	<p>Mise en avant des principes de libre adhésion et de respect de l'anonymat.</p> <p>Grande bienveillance des éducateurs vis-à-vis des usagers.</p> <p>Précautions prises lors des visites à domicile.</p> <p>Attention portée à la parole des usagers.</p>	<p>Méconnaissance par les éducateurs des droits et libertés de l'utilisateur.</p> <p>Partage d'informations personnelles pas toujours conforme au cadre législatif et réglementaire.</p> <p>Les usagers ne sont pas toujours informés précisément de leurs droits et libertés de l'utilisateur, ou cette information n'est pas réalisée de manière suffisamment homogène.</p>	<p>Renforcer les connaissances des équipes sur les droits et libertés de l'utilisateur.</p> <p>Renforcer l'information des usagers sur leurs droits et libertés.</p> <p>Mettre en cohérence l'application des cinq principes (notamment le respect de l'anonymat) de la prévention spécialisée avec les droits et libertés de l'utilisateur et le principe de secret partagé en protection de l'enfance.</p>
<p>Prise en compte des principaux risques relatifs aux spécificités des usagers et aux conditions d'accompagnement, identifiés par le service</p>	<p>Pratiques effectives.</p>	<p>Néant.</p>	<p>Néant.</p>
<p>Dispositions mises en place, dont la formation des professionnels, pour prévenir ces risques</p>	<p>Offre de formation annuelle en lien avec les besoins liés à l'activité du service.</p> <p>Réunions.</p>	<p>Néant.</p>	<p>Néant.</p>

<p>Modes de concertation, traitement des faits de maltraitance</p>		<p>Les éducateurs ont une conception de la maltraitance assez large et subjective de la notion de maltraitance.</p> <p>Absence de procédure formalisée concernant le signalement et le traitement des actes de maltraitance.</p>	<p>Renforcer les connaissances des éducateurs sur la notion de la maltraitance et en matière de prévention et de traitement des actes de maltraitance.</p> <p>Finaliser et diffuser la procédure de signalement et de traitement de la maltraitance.</p>
---	--	--	--

7. Ouverture de l'établissement ou du service sur son environnement

Items	Forces	Faiblesses	Propositions/préconisations formulées
<p>Perception du rôle du service et de ses missions par les partenaires</p>	<p>Perception positive du rôle du service par les partenaires.</p>	<p>Méconnaissance des missions de protection de l'enfance par les partenaires.</p> <p>Méprise de la part des partenaires sur certains champs d'intervention du service.</p> <p>Tendance des partenaires à instrumentaliser le service.</p> <p>Manque de supports de communication à destination des partenaires (supports : papiers et informatiques).</p>	<p>Améliorer la connaissance des missions et des modes d'intervention du service auprès des partenaires.</p> <p>Développer des supports de communication adaptés et utiles aux partenaires.</p>

<p>Formalisation des collaborations et des coopérations interinstitutionnelles ou interprofessionnelles autour et avec l'utilisateur</p>	<p>Relations de proximité avec les partenaires.</p>	<p>Les objectifs des partenariats gagneraient à être précisés en lien avec les missions de protection de l'enfance et formalisés.</p>	<p>Structurer et formaliser les partenariats, notamment ceux qui sont récurrents afin d'en garantir la pérennité.</p> <p>Préciser les objectifs des partenariats en lien avec les missions de protection de l'enfance.</p>
<p>Prise en compte du réseau de proximité et de l'utilisation optimale des ressources du milieu</p>	<p>Utilisation des réseaux de proximité. Pratiques informelles.</p>	<p>Pratiques informelles et empiriques. Valorisation insuffisante de l'utilisation des réseaux de proximité dans les documents circonscrivant ou décrivant le fonctionnement du service.</p>	<p>Valoriser l'utilisation des réseaux de proximité dans les documents circonscrivant ou décrivant le fonctionnement de l'établissement (projet de service, livret d'accueil, etc.).</p> <p>Communiquer plus explicitement, ou plus précisément, sur le service et ses missions auprès des réseaux de proximité.</p>
<p>Contribution aux évolutions et à la modification de l'environnement</p>	<p>Utilité reconnue du service par les usagers et les partenaires auditionnés</p>	<p>L'utilité reconnue ne correspond souvent pas au cadre des missions de la protection de l'enfance.</p>	<p>Recentrer l'offre de services sur les missions de protection de l'enfance.</p> <p>Améliorer l'information des partenaires sur les missions et l'offre de services.</p>

8. Appréciation globale de l'évaluateur externe

Le service dispose d'un projet structuré et clair, construit avec les professionnels. Il gagnerait particulièrement à rendre compte des besoins des usagers et à valoriser son offre de services. Les prestations réalisées correspondent en grande partie à ce que le projet du service évoque. Elles sont nombreuses et portent sur des registres très variés – sans doute trop finalement, les professionnels ayant tendance à en avoir une conception trop « généraliste ». Le service devait préciser son offre de services et en définir le périmètre en prenant appui, sur les attentes et les besoins des usagers et, de manière plus précise et plus intelligible, sur ses missions relevant du champ de la protection de l'enfance. Les articulations avec les dispositifs sociaux, d'insertion, de loisirs ou d'accès aux loisirs et à la culture, sanitaires, de justice et de prévention de la délinquance gagneront à être précisés. Le service répond tous azimuts et avec une implication relativement importante à ses usagers et à ses partenaires. Son instrumentalisation par les usagers et les partenaires est avérée et marquée. Les glissements au-delà de ses missions sont effectifs.

La dynamique d'amélioration continue se structure progressivement. En dépit des difficultés décrites par la direction dans le développement d'une culture interne de l'évaluation et malgré le caractère perfectible de la méthode utilisée pour la mettre en œuvre, l'évaluation interne semble faire sens pour les éducateurs, dans l'ensemble. Des marges de progression persistent dans la valorisation de ses résultats. Ceux-ci ne sont pas encore assez considérés par les éducateurs comme de réelles sources d'amélioration des pratiques professionnelles.

Les quelques usagers auditionnés ont décrit percevoir de façon très positive les accompagnements dont ils bénéficient. Leur utilité paraît évidente. La lisibilité des *postures* des professionnels a également été louée par les usagers. Les éducateurs font preuve de beaucoup de souplesse, de patience, de capacité d'adaptation et d'imagination pour entrer en contact avec les usagers, susciter la confiance et développer des accompagnements. Ils sont conduits à répondre à des *demandes* très variées. Ils gagneraient sans doute à se dégager un peu de ces demandes qui peuvent être hétérogènes et à travailler davantage sur des réponses plus explicitement construites à partir aux besoins des usagers.

La mise en œuvre des droits et libertés de l'utilisateur est satisfaisante. Il sera proposé de faire en sorte que la prévention et le traitement des actes de maltraitance, ainsi que la mise en œuvre des droits et libertés de l'utilisateur reposent sur des connaissances plus précises et mieux maîtrisées. Elles gagneraient également à donner lieu à des postures plus formellement définies et plus homogènes, c'est-à-dire reposant moins les subjectivités des éducateurs. Un soutien de l'intégration plus nette du cadre législatif et des recommandations de bonnes pratiques professionnelles contribuerait à ces objectifs.

Le suivi individualisé de l'utilisateur est effectif. Il mériterait d'être développé sur le plan formel, d'être structuré et de reposer sur des méthodes plus lisibles – ou mieux valorisées. L'objectivation « *a priori* » et la formalisation des observations et leurs analyses gagneraient à être opérées plus

systematiquement et avec une certaine rigueur pour être plus intelligibles et précises, et ainsi accroître la qualité du suivi et des accompagnements. Pour le dire autrement, les modalités sur ce registre pourraient certainement être moins empiriques. Par ce biais, il s'agirait également d'augmenter le confort de travail des éducateurs.

L'organisation paraît fonctionnelle. Pour autant, la nécessité de redéfinir et de préciser son offre de services, de la mettre en lien avec les missions légales et avec les besoins des usagers devrait conduire à devoir l'ajuster ou à en repenser certains aspects. L'organisation doit être mise au service de l'offre de services — et non l'inverse.

Les modalités de communication interprofessionnelle sont effectives, mais perfectibles. Même si les éducateurs bénéficient d'un dispositif de réunions clair, la culture des échanges oraux et l'absence de formalisation et de traçabilité limitent encore la portée des communications.

D'une manière générale, comme cela a commencé à être mis en œuvre, le cadre de travail gagnerait à être plus structuré et plus formalisé (projet du service, fiches de poste, procédures, etc.). Cela est nécessaire pour garantir la cohérence, la continuité et la qualité des prestations.

L'APS 34 est ouverte sur son environnement institutionnel. Elle a une bonne connaissance des ressources de son territoire. Elle a été décrite comme étant en contact avec l'ensemble des structures œuvrant auprès des jeunes et des familles dans ses différents territoires d'intervention.

Les relations avec ses partenaires sont établies depuis un certain temps pour la plupart. Les avis exprimés par les partenaires sur leurs relations avec le service sont très positifs. Le service est particulièrement identifié pour ses capacités à entrer en relation avec les jeunes (voire les familles) et pour ses capacités à servir d'intermédiaire avec eux. Unaniment, les éducateurs sont perçus comme des facilitateurs qui permettent un contact plus aisé avec le public.

9. Méthodologie de l'évaluation externe

Items	Modalités
Descriptif des outils utilisés pour conduire et mettre en œuvre la démarche	Analyse documentaire. Entretiens semi-directifs (jeunes, parents, professionnels, partenaires).
Modalités d'implication des équipes (direction et personnels)	Présentation préalable de la démarche aux professionnels. Audition des professionnels en groupe. Entretiens informels. Restitution des résultats aux professionnels.
Modalités d'association des usagers	Audition des jeunes et des parents individuellement ou en groupe.
Nombre d'entretiens conduits	20 entretiens formels.
Nombre de jours pour conduire l'évaluation externe	7 jours facturés.
Dates de début et de fin de mission	23 avril 2019 – 1 juillet 2019

10. Commentaires du service sur l'évaluation externe

Sur le déroulement de l'évaluation externe	Sur les conclusions de l'évaluation externe
<ul style="list-style-type: none"> - Respect du calendrier et des échéances. Travail d'évaluation très complet. - Très bon contact avec les différents membres de l'association (administrateurs, salariés) - Clarté et précision dans les différentes interventions (questionnement, réflexion) - Connaissance et maîtrise des spécificités de la Prévention Spécialisée - Travail de réflexion sur la pratique et de recentrage sur les missions Protection de l'enfance très appréciée - Restitution aux salariés très claire, pertinente et motivante 	<p>Le rapport et les conclusions sont fournis et très bien étayés. Ce rapport nous donne des pistes de travail très intéressantes et fort pertinentes dans le contexte d'évolution actuelle de l'association (11 ans d'existence).</p> <p>Les préconisations sont concrètes et réalisables. L'invitation à recentrer l'offre de services sur des missions de protection de l'enfance, à décliner notre offre de services en corrélation avec les besoins de l'usager et à développer la pratique du projet personnalisé conforte notre vision des améliorations à mener pour les années à venir.</p>