

Outil d'évaluation

Note explicative

2018

Avant-propos

Cette note explicative a pour finalité de guider les associations dans l'utilisation de l'outil proposé. Cette note suivra la même structure que celui-ci.

Notre réflexion autour d'un outil commun d'évaluation nous a conduits à créer un outil d'évaluation global d'un programme ou projet. Cependant plusieurs points sont à souligner :

- Tout d'abord, celui-ci n'est pas adapté à tous les programmes ou projets mais seulement à ceux d'une durée suffisamment conséquente. En effet, cet outil est bien trop contraignant pour des programmes ou projet courts et ceux-ci ne permettraient pas d'obtenir suffisamment de contenu pour pouvoir mener à bien cette évaluation.
- Ensuite, l'évaluation de certains points nécessite la détermination d'indicateurs spécifiques. Mais au vu de certaines difficultés (comme par exemple la différence de missions d'une association à une autre ou encore le fait que les indicateurs se déterminent en fonction des objectifs qui eux-mêmes varient d'un programme/projet à un autre) il ne nous a pas parut pertinent de proposer nous-même des indicateurs. En effet, ceux-ci se seraient trouvés inadaptés. La détermination des indicateurs relèvera donc des associations elles-mêmes.
- De plus, l'idée est aussi que cet outil soit adaptable aux évolutions des pratiques et des conceptions. Ne laisser aucune marge d'adaptation le rendrait rapidement obsolète.
- Enfin, il est nécessaire que tous les acteurs participant au programme/projet prennent part à son évaluation. En effet, outre le fait que cela relève d'une contrainte parfois légale, cela présente aussi un avantage certain dans le sens où cela permettra une évaluation la plus complète possible. Nous préconisons donc la participation des travailleurs sociaux, des responsables, de tout intervenants extérieurs ayant participé au programme/projet ainsi que celle des usagers, et ce, dans toutes les parties de l'outil.

Deux concepts ont servis de base à notre réflexion à savoir le Benchmarking et la théorie de l'évidence.

- **Le benchmarking**

« Qui veut s'améliorer doit se mesurer ; qui veut être le meilleur doit se comparer » [R. Camp, 1989].

Le Benchmarking est une technique provenant du secteur industriel qui traduit l'idée selon laquelle pour pouvoir se développer et s'améliorer une entreprise doit chercher ce qui se fait de mieux, se comparer et, le cas échéant, s'adapter.

La Haute autorité de santé (HAS) définit le Benchmarking comme étant « *processus continu de mesure des produits, services et pratiques par comparaison avec ceux des concurrents ou des entreprises reconnues comme les leaders de leur secteur, en vue de les adopter afin d'améliorer une fonction de l'entreprise. Le Benchmarking est la recherche des meilleures pratiques qui conduisent à une performance supérieure* »¹.

S'inscrire dans cette démarche permettra donc de découvrir les méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves tout en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue des pratiques.

Le rapport concernant la recherche sur les représentations et l'usage de l'espace transfrontalier produit par l'équipe UPPA formule des recommandations afin de développer la coopération transfrontalière dans notre secteur. Parmi celles-ci se trouve notamment l'idée de développer le Benchmarking à travers trois étapes à savoir :

«1) Réaliser un diagnostic des actions/projets réalisés sur le territoire à partir d'une base de données commune aux acteurs pour repérer les actions/projets similaires et identifier les référents.

2) Instaurer un dialogue et un partage de connaissances avec les porteurs du projet, se rendre sur place pour comparer les pratiques et enrichir les expériences, s'inspirer dudit projet, l'adapter à la structure.

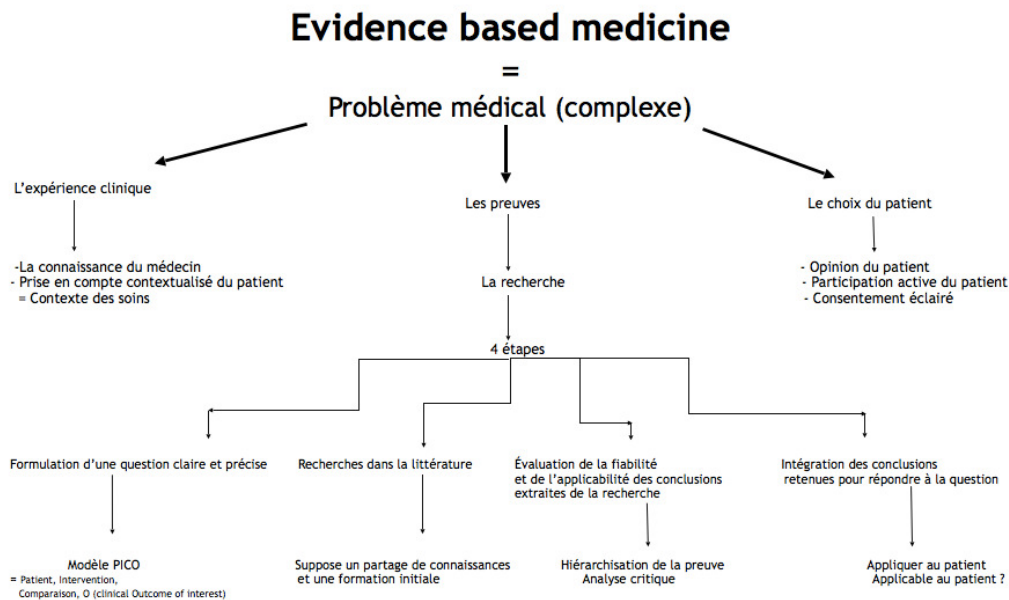
3) Proposer un projet enrichi de mesures correctives dans le but d'améliorer ses propres pratiques et de réaliser des actions plus performantes, valider et donc financer « un projet expérimenté ». ».

¹ <https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/methodes.pdf>

L'outil d'évaluation que nous proposons est au service de cette idée. En effet, évaluer les différents projets sur la même base pour ensuite partager les résultats obtenus facilitera cette démarche de Benchmarking et plus spécifiquement l'étape 1.

▪ **La théorie de l'évidence²**

Cette théorie issue du secteur sanitaire est une méthode de recherche qui consiste à prendre en compte, dans la détermination de la décision clinique, l'expérience des professionnels, les données de la recherche ainsi que le choix du patient. Le schéma ci-dessous résume la méthodologie appliquée.



² Evidence based medicine (EBM)

Cette théorie n'est cependant pas à appliquer en l'état à notre secteur et il ne s'agit pas de reprendre toutes les étapes mais nous pouvons néanmoins nous en inspirer.

La méthodologie proposée intègre plusieurs éléments de l'EBM. Tout d'abord, les structures sont invitées à rechercher des fondements scientifiques dans l'élaboration de leurs programmes/projets afin de justifier leurs choix.

Pour autant, la place de l'expérience des structures et des travailleurs sociaux n'est pas laissée pour compte et il est essentiel de la prendre en compte si celle-ci a constitué une base à l'élaboration du programme/projet.

Enfin, la démarche de Benchmarking pourra nourrir l'application de cette théorie au secteur social car celle-ci suppose un partage de connaissance et les expériences des uns pourront servir aux autres. Procéder ainsi permettra non seulement de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services proposés mais aussi, le cas échéant, d'avoir un certain poids face aux potentiels financeurs.

Procéder ainsi permettra non seulement de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services proposés mais aussi d'avoir, le cas échéant, un certain poids face aux potentiels financeurs. En effet, les programmes/projets proposés auront fait l'objet d'une préparation minutieuse et seront basés sur des expériences ayant potentiellement fait leurs preuves ou sur des écrits scientifiques solides.

Concernant les questionnements préalables

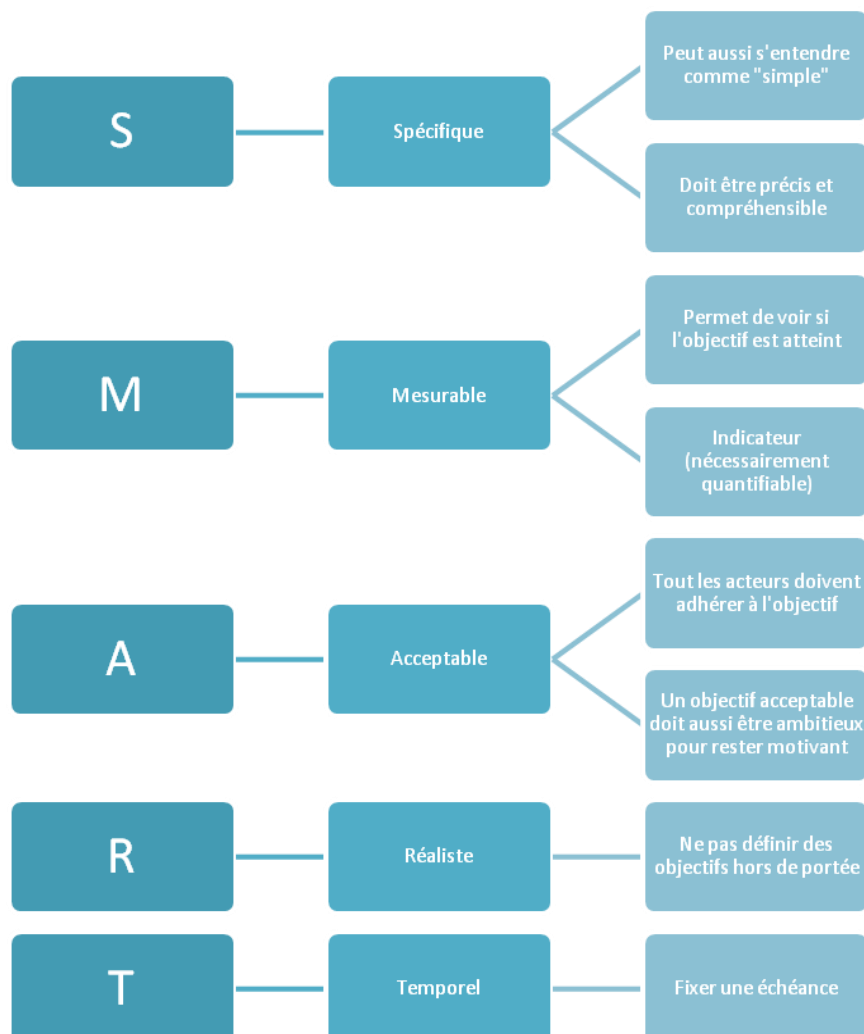
Cette section est importante dans la mesure où elle permet de poser les bases du programme ou projet. Celle-ci sert à expliquer au destinataire :

- Ce que l'on met en place : explication claire et précise du programme/projet.

- Pourquoi le fait-on ? :

- Quels sont les objectifs ?

Concernant la détermination des objectifs il paraît opportun de préciser qu'un objectif doit être SMART.



- Sur quelle(s) base(s) ce projet a-t-il été pensé ?
 - Place de la science : une recherche scientifique sur le thème du programme/projet a-t-elle été menée ? Si oui, que peut-on en retenir ? Si non, pourquoi ?
 - Place de l'expérience : connaissances des travailleurs sociaux, prise en compte des personnes accompagnées ?
 - Comment le programme/projet se positionne-t-il par rapport à d'autres ? Est-il novateur ? Si oui, en quoi ? Si non, pourquoi reproduire ce type de projet ?
 - Quels apports pensons-nous en tirer ? Que se soit pour l'organisation, la personne accompagnée, l'ensemble ou encore la communauté.
 - Comment le programme/projet s'inscrit dans l'accompagnement ou la prise en charge de la personne ? Cette question permet, entre autre, de justifier son action. En effet, celui-ci doit constituer une plus-value dans le parcours de la personne. Le programme ou projet doit s'inscrire dans le parcours de vie de la personne et y avoir un impact.
 - Etc.
- Comment le fait-on ? : En termes d'organisation, de moyens humains et financiers... Il s'agira ici d'expliquer la manière dont se déroulera le projet tout en justifiant les choix effectués.

Le fait de se poser ces questions permettra à l'équipe d'envisager le programme/projet sous tous ses aspects. Cela permettra également, au destinataire de comprendre le raisonnement de la structure (pourquoi elle s'engage dans ce type de programme ou projet, pourquoi elle le mène d'une façon et non d'une autre, etc.) ainsi que les objectifs de celui-ci.

Concernant l'évaluation de la mise en œuvre

L'objectif est d'évaluer la mise en œuvre concrète du projet en termes d'organisation (lieu, déroulement, activités, etc.). Le but étant de savoir si la manière dont le projet fut mené est pertinente, si certaines choses peuvent être revues, etc.

L'analyse doit être effectuée par l'équipe mais aussi par toutes personnes y participant. Cela permet d'effectuer une comparaison entre les différents points de vue et donc d'obtenir une évaluation la plus exacte possible.

Le choix de différents types de questions à savoir des questions fermées mais aussi ouvertes semble pertinent. En effet, chacun a ses propres avantages et inconvénients. Les **questions fermées** pourront se traduire par des émoticônes (smileys, symboles, etc.). Les répondants devront alors choisir celui traduisant le mieux leur pensée. Cette méthodologie fut choisie car elle est simple, claire et ludique. L'inconvénient est que celle-ci ne nous permet pas d'avoir des réponses argumentées ou tout de moins d'explicitier la pensée des répondants. Les **questions ouvertes** permettent aux répondants de donner des réponses plus précises ou qui ne peuvent se limiter/traduire par une échelle quelconque. Pour autant, ce type de question présente des inconvénients à savoir que certains répondants sautent les questions ouvertes qui exigent de leur part une trop forte implication. De plus certaines réponses s'avèrent inutilisables : on collecte souvent des réponses floues ou inappropriées qu'il est difficile d'exploiter.

La combinaison de ces deux types de question devrait permettre de récolter suffisamment de matière pour nourrir l'évaluation.

Concernant l'évaluation des impacts du projet

L'objectif de cette section est d'évaluer l'impact du programme/projet sur les personnes accompagnées.

La question qui se pose est celle de savoir en quoi le programme/projet peut avoir des impacts dans la prise en charge ou dans le parcours de telle personne ?

La méthodologie utilisée s'inspire très largement de celle du patient traceur qui provient du secteur sanitaire. Il s'agit « *d'une méthode d'amélioration de la qualité des soins en **équipe pluridisciplinaire et pluri-professionnelle**. Elle permet d'analyser de manière **rétrospective** la qualité et la sécurité de la prise en charge d'un patient tout au long de son parcours dans l'établissement ainsi que les interfaces et la collaboration interprofessionnelle et interdisciplinaire afin d'identifier et de mettre en œuvre des actions d'amélioration. Elle **prend en compte l'expérience du patient et de ses proches**.* ».³

Cette démarche est mise en œuvre dans le cadre des visites de certification des établissements de santé et repose sur une méthodologie déterminée¹.

Le secteur social ayant ses propres spécificités il ne semble pas pertinent d'utiliser la méthode du patient traceur telle qu'elle est appliquée initialement. Mais nous nous en sommes néanmoins inspirés pour construire notre méthodologie dans le cadre de cet outil.

Les idées à retenir dans notre cas sont les suivantes :

- La nécessité d'associer la personne à l'évaluation de sa situation. Concernant le choix de la personne dont la situation sera évaluée, cela dépend du type de profil dont on souhaite analyser la prise en charge. Dans le secteur sanitaire, les patients choisis sont proche de la sortie. Dans notre secteur, cela peut parfois se révéler compliqué dans la mesure où, dans certains programmes ou projets d'une durée relativement conséquente, les personnes n'y participent pas toujours du début à la fin. Il s'agira ici de s'efforcer de choisir les profils ayant participé le plus de temps possible.
- La nécessité d'associer tous les professionnels prenant part aux programmes/projets, ce qui inclus donc les professionnels des structures mais aussi les possibles intervenants extérieurs qui peuvent avoir un regard neuf sur les situations évaluées.

³ https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_1661702/fr/le-patient-traceur-en-etablissement-de-sante

- Analyser les situations de manière rétrospective. Cela suppose d'effectuer une évaluation au début du programme et à la fin.

Étapes :

- *Etape 1 : L'évaluation de la situation de la personne accompagnée en amont*

L'évaluation des impacts du projet n'est pas à effectuer sur tous les participants mais il conviendra néanmoins de l'effectuer sur minimum⁴ trois personnes afin d'avoir de la matière pour procéder à des comparaisons. La possibilité de réaliser cette évaluation sur un nombre plus grand de participant est laissé à la discrétion des structures.

Au regard des indicateurs préalablement fixés par l'équipe :

- La personne accompagnée doit procéder à une auto-évaluation de sa situation.

Le choix de la méthodologie utilisée est à déterminer par les structures. Cela peut se faire via des questionnaires ou encore des entretiens. Mais il est important que le répondant conserve une certaine liberté dans ses réponses afin de ne pas limiter les informations recueillies. De plus, il semble nécessaire de préciser que le choix du nombre de question posé est important. En effet, un nombre trop conséquent de question peut lasser le répondant et donc influencer la qualité des réponses ; mais un nombre insuffisant ne permettra pas de recueillir suffisamment de donnée pour mener à bien cette évaluation ou tout du moins de manière pertinente. Il conviendra donc de trouver un équilibre.

Il peut également être intéressant de faire participer certains usagers à la construction de cette évaluation afin de créer un outil le plus efficace possible. En effet, ceux-ci demeurent les personnes les plus aptes à connaître leurs besoins, leurs envies, leurs désirs... mais également la manière la plus pertinente dont ils peuvent être interrogés.

- L'équipe procède elle aussi à l'évaluation de la situation de la personne.

Ici nous avons choisis de procéder à deux évaluations distinctes (une par la personne et l'autre par l'équipe) afin de mettre en exergue, le cas échéant, des différences de points de vues sur certains aspects et donc pouvoir travailler dessus.

⁴ La possibilité de réaliser cette évaluation sur un nombre plus grand de participant est laissée à la discrétion des structures.

- *Etape 2 : L'évaluation de la situation de la personne **en aval***

Dans cette étape il s'agit de reproduire l'évaluation effectuée en amont afin de pouvoir comparer les résultats obtenus. Pour autant, il peut être judicieux ici de procéder à une seule et même réunion réunissant l'ensemble des acteurs (contrairement à l'évaluation en amont) afin que ceux-ci puissent échanger et créer, si besoin est, un débat. Cela suppose donc la présence des professionnels ainsi que celle de la personne pour laquelle la situation est évaluée.

Néanmoins, concernant l'équipe procédant à l'évaluation de la situation de la personne, celle-ci peut être revue de manière plus large. En effet, il est tout à fait envisageable d'intégrer les possibles intervenants extérieurs comme expliqué précédemment.

- *Etape 3 : Analyse des points forts et des points faibles concernant l'impact du programme/projet*

Au vue des différentes situations évaluées, l'équipe sera en mesure de déterminer les points forts et les points faibles concernant cette section et de définir des axes d'amélioration possibles.

Enfin, certains « apports » peuvent ressortir bien que non envisagés en amont du programme. Il paraît important d'en dédier une case afin de ne pas les laisser pour compte car ceux-ci peuvent être des éléments essentiels qu'il convient de prendre en compte pour l'évaluation actuelle du projet mais aussi à l'avenir (en cas de renouvellement du projet) afin de pouvoir les exploiter un maximum.



Afin de pouvoir partager les résultats des évaluations pensez à anonymiser vos résultats.

Concernant l'évaluation des objectifs

Ici il s'agira de déterminer si oui ou non les objectifs initialement déterminés sont atteints. L'échelle de mesure choisie se caractérise par des émoticônes de couleur. Néanmoins une case permettant des commentaires laisse la possibilité aux répondants d'expliquer certains points s'ils le souhaitent. Cela peut permettre d'apporter des nuances.

Ici seulement trois cases sont destinées aux objectifs mais cela ne limite en rien le nombre d'objectifs à fixer. Néanmoins rappelons qu'il n'est pas pertinent d'avoir un nombre important d'objectifs car cela rend complexe la compréhension du projet et ceux-ci pourront être difficiles à atteindre dans leur intégralité.

Concernant la conclusion de l'évaluation

Au regard des éléments précédents les répondants devront répondre aux questions suivantes :

- ➔ Peut-on conclure que le programme est pertinent ?

- ➔ Les moyens alloués sont-ils proportionnels aux résultats obtenus ?
Ici il s'agit autant des moyens humains que des moyens financiers. Etant dans une logique de rationalisation des moyens il paraît essentiel de se poser cette question.

- ➔ Quelles sont les ressources disponibles et mobilisées (financières, humaines, techniques) ?

- ➔ Quelle est la charge de travail nécessaire ?

- ➔ Quels sont les choix réalisés ? Pourquoi ces choix ?

- ➔ Quels sont les acteurs mobilisables sur le territoire ?

→ Quelles sont les ressources mobilisées à l'évaluation ? Sont-elles proportionnelles aux enjeux ?

→ Doit-il, selon vous, être renouvelé ?

→ Des améliorations sont-elles envisageables ?

Même si l'équipe conclue que le projet doit être renouvelé certaines améliorations pourront être envisagées afin de palier aux points faibles préalablement identifiés.

Comme pour certaines des sections précédentes il fut choisi de poser les quatre questions via une échelle de mesure se caractérisant par des émoticônes et de poser les autres sous la forme « ouverte » donnant ainsi aux répondants plus de liberté quant à leur réponse.