

# CREAI 2003

## *Comment nous fonctionnons*

### LE PROJET ASSOCIATIF DU CREAI RHÔNE-ALPES

- 3 L'engagement du CREAI en direction de ses adhérents et utilisateurs  
*Prosper TEBOUL, Secrétaire du Bureau du CREAI Rhône-Alpes*
- 6 Une organisation pour répondre concrètement aux missions  
*Claude VOLKMAR, Directeur du CREAI Rhône-Alpes*

## *Comment nous agissons*

### NOS ENGAGEMENTS

- 11 Éléments pour une Charte

## *Comment nous travaillons*

### QUELQUES CHANTIERS À L'APPUI

- 15 Quand un schéma sert à engager une démarche qualité  
*Claude VOLKMAR, Directeur*
- 16 Les schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale, instruments de politique sociale  
*Eliane CORBET, Responsable du département Observation-Recherche*
- 18 Pour un développement d'outils d'observation continue  
*Eliane CORBET, Responsable du département Observation-Recherche*
- 20 Démarche méthodologique : construction d'un référentiel d'évaluation  
*Jacques GRECO, Conseiller technique*
- 21 Etudes évaluatives de dispositifs et réseaux  
*Isabelle ANNE, Conseillère technique*
- 22 La formation à la démarche de travail par projet personnalisé  
*Jacques GRECO, Conseiller technique*
- 23 Droits des usagers : mise en oeuvre des nouveaux outils  
*Audrey VIARD, Juriste*
- 25 Accompagnement de projet d'établissement  
*Sylvie MARÉCHAL, Conseillère technique*
- 26 Les effets de l'évaluation interne : vers un référentiel commun ?  
*Bruno LEQUAY, Responsable du département Conseil-Formation*

# *Comment nous fonctionnons*

LE PROJET ASSOCIATIF  
DU CREAI RHÔNE-ALPES  
*ou l'Assemblée Générale  
du 13 mai 2003  
comme si vous y étiez...  
pour ceux qui n'ont pu y venir !*

# L'engagement du CREAI en direction de ses adhérents et utilisateurs

**Prosper TEBOUL**

Secrétaire du Bureau du CREAI Rhône-Alpes

En juillet 2002, lors du départ à la retraite de Pierre ANGLARET, l'Assemblée Générale a été l'occasion de présenter la synthèse d'une enquête sur l'image du CREAI auprès de ses adhérents. Cette enquête a servi de base au travail de la Commission du Bureau chargée de l'élaboration du projet associatif et de la redéfinition des liens entre le CREAI Rhône-Alpes et ses adhérents. La réflexion a été conduite par la commission en étroite collaboration avec le Bureau, le Conseil d'Administration, la direction et l'équipe.

## Les principaux enseignements de l'enquête en quelques citations-clés

### **Un recentrage est nécessaire**

*«Éclairer les pouvoirs publics et les professionnels sur ce qu'il vaut mieux faire et comment le faire au mieux»*

- Concernant le cœur de métier du CREAI, un **recentrage des missions** est souhaité à la fois vers les pouvoirs publics et vers les associations. Est ici souligné le rôle fondamental du CREAI comme «traducteur» ou comme «passeur» pour reprendre l'expression d'un philosophe.

### **«L'avenir du CREAI est d'être un observatoire régional»**

*«Il doit être prêt à transmettre des informations et à détenir une capacité d'anticipation»*

- La **mission d'observation** est première. L'accent est mis sur la **transmission et le partage des informations essentielles** et, par là même, sur la capacité d'anticipation que le CREAI doit mettre en œuvre.

*Le CREAI doit être compétent pour accompagner les établissements dans leurs évolutions en particulier celle de l'usager, acteur de sa prise en charge*

- Le nécessaire **accompagnement des établissements et services** dans leur projet, la formation des personnels, l'évaluation et la démarche qualité est une deuxième mission de base. La finalité de cet accompagnement est indiquée : c'est l'**usager**, en tant qu'acteur de sa prise en charge, qui doit en être le principal bénéficiaire.

Par sa **mission d'étude**,  
le CREAI est un lieu de rassemblement du secteur

Il doit mettre les informations qu'il tient des études de besoins  
au service d'une **mission d'appui conseil**

- La **mission d'étude et de recherche**. Là aussi, l'accent est mis sur la nécessité de transmettre les informations aux différents acteurs (*pouvoirs publics, associations et professionnels, usagers*) pour exercer une véritable **fonction d'appui-conseil**.

Par sa **mission d'animation**,  
un « effort reste à faire » qui doit permettre aux professionnels  
**un partage d'information et d'expériences**

- *Un effort reste à faire...* Le savoir faire du CREAI est reconnu mais insuffisamment connu. Le **partage et l'échange d'expériences** constituent les souhaits les plus récurrents.

Une plus grande clarté est demandée  
sur la **contrepartie** des contributions en terme de **service rendu**

- Quel service rendu à l'adhérent en **contrepartie** de sa cotisation au CREAI ? Le Bureau et le Conseil d'Administration n'ont pas souhaité se soustraire à cette question maintes fois évoquée.

### Vers une nouvelle relation du CREAI avec ses adhérents

La question centrale qui a été traitée par la commission «Projet» est celle de la nécessaire clarification entre «cotisation» d'une part et «contribution volontaire» d'autre part.

Une distinction est donc établie entre :

- l'**adhésion** d'une personne morale,
- la **contribution** d'un établissement ou service.

L'**adhésion** concerne toute personne morale d'ordre privé ou public, comporte une cotisation unique de 100€, et confère une voix délibérative à l'Assemblée Générale. L'adhérent est, dès le versement de sa cotisation, destinataire de la «lettre d'information» du CREAI ainsi que des «dossiers thématiques» qui l'accompagnent (4 ou 5 par an). Il est inscrit dans le réseau du CREAI, selon les termes fixés par les statuts et la charte.

La **contribution** des établissements et des services – l'organisme gestionnaire devant être adhérent – ouvre droit à des prestations spécifiques. L'assiette de contribution est le 1/1000<sup>ème</sup> des ressources allouées (les budgets commerciaux des CAT ou Ateliers Protégés ne sont donc pas soumis à contribution). Une commission de suivi des cotisations et des contributions a été créée. Cette commission, présidée par Marc POILVERT, vice-président du CREAI, peut être saisie par tout adhérent ou contribuant pour résoudre les questions qui peuvent se poser.

### Les services rendus par le CREAI Rhône-Alpes en contrepartie de la contribution

- Chaque établissement ou service contribuant peut solliciter le CREAI pour une intervention de sensibilisation ou d'information <sup>1</sup> sur un thème d'actualité. Ces thèmes sont définis par le CREAI en lien avec les adhérents et sont réactualisés tous les ans. Ainsi, en 2003, les thèmes les plus sollicités sont les droits des usagers dans la loi 2002-2, les maltraitances et leur prévention, l'engagement d'une démarche qualité.
- Chaque établissement ou service contribuant dispose d'un accès libre à certains événements (colloques, journées d'études) qui leur sont spécialement dédiés. En 2003, cet événement est la journée du mardi 9 septembre : « *Les structures de travail protégé demain, des critiques... aux propositions concrètes* ».
- Les dirigeants des établissements contributeurs et de leur association gestionnaire auront accès à des conférences et débats spécialement organisés pour eux. Un « *forum des dirigeants* » est en train de se constituer, autonome dans son fonctionnement et disposant de la logistique du CREAI. Dès l'automne 2003, cette instance proposera au CREAI des thématiques de travail, organisera des manifestations et constituera une force de proposition et d'orientation.
- Chaque établissement ou service contribuant bénéficie de réductions sur les prestations de conseil, d'étude, d'audit, etc... hors prestations de formation.
- Chaque établissement ou service contribuant dispose d'un droit illimité de diffusion d'offres d'emploi sur le site du CREAI. Pour rappel, 2400 postes ont fait l'objet d'une annonce en 2002, et le coût d'une annonce pour un établissement non contribuant est de 75€.

Deux projets sont en cours d'étude pour être opérationnels courant 2004 :

- un accès illimité et personnalisé aux bases de données du CREAI sur l'équipement social et médico-social régional ;
- une mise à disposition des fichiers des études réalisées par le CREAI, notamment en planification sociale et médico-sociale.

<sup>1</sup> Ces interventions sont distinctes des interventions de formation.

## Une organisation pour répondre concrètement aux missions

**Claude VOLKMAR**

Directeur du CREAI Rhône-Alpes

Les missions du CREAI Rhône-Alpes ont été regroupées en trois entités :

### L'Observation et l'Etude

avec les objectifs suivants :

- Créer, en parvenant à développer une «*observation pérenne*» des besoins et des réponses mise au service de la planification sociale et médico-sociale, les conditions d'une réalisation concrète des droits des usagers prévus par la loi 2002-2, c'est-à-dire principalement l'équité d'accès à des prestations de proximité et de qualité sur le territoire rhônalpin.
- Contribuer à la création des systèmes d'information compatibles prévus à l'article 23 de la même loi pour créer les conditions d'un dialogue de qualité entre décideurs, financeurs, gestionnaires de projets et praticiens.
- Développer, dans la même logique, une observation de l'évolution des pratiques professionnelles et contribuer ainsi à l'émergence et à la formalisation, soutenue par les professionnels eux-mêmes, de «*bonnes pratiques*» servant de références pour des démarches qualité.
- Réaliser des avis techniques et participer aux travaux du CROSS à partir de l'expertise issue de l'observation.
- Réaliser des études pour une meilleure connaissance de besoins spécifiques (IR, adolescents difficiles...) ou de réponses nouvelles (fonctionnement de réseaux, SAVS...).

Les missions  
du CREAI

### OBSERVATION / RECHERCHE

observatoire médico-social DRASS-CREAI

statistiques régionales

bases de données établissement et services

avis techniques et CROSMS

études de population, analyse des besoins

études en planification sociale et médico-sociale

études évaluatives de dispositifs et réseaux

recherches appliquées

## Le Conseil et la Formation

avec les objectifs suivants :

- Se centrer sur les leviers formatifs visant l'évolution des projets et des pratiques, notamment la mise en œuvre des projets individuels, l'élaboration des projets d'établissement ou service, la démarche qualité et l'évaluation interne, le développement des droits des usagers et des outils qui les accompagnent.
- Développer essentiellement des méthodologies de formation-action mises en œuvre auprès de publics pluriprofessionnels sur site.
- Pratiquer le conseil et la formation en privilégiant l'installation de formes de management résolument engagé dans une amélioration de la qualité et dans l'évaluation du service rendu.
- Veiller à permettre l'accès des interventions du CREAI à toutes associations ou établissements, petits ou grands, en réfléchissant à des dispositifs de mutualisation permettant des formations inter-établissements.

## L'Animation et la Valorisation

avec les objectifs suivants :

- Permettre une meilleure connaissance, par tous les acteurs oeuvrant dans le secteur social et médico-social, non seulement de tout l'équipement régional, mais encore des innovations qui se font jour, en favorisant les relations entre les porteurs de projets.
- Développer l'information et le débat sur les thématiques les plus actuelles en étant réactifs et indépendants.
- Développer des supports de communication associant les professionnels et les associations dans un véritable échange d'expériences.
- Organiser une veille, des rencontres et des débats qui permettent aux dirigeants de disposer d'une anticipation stratégique.

### CONSEIL / FORMATION

accompagnement de projets d'établissement

mise en oeuvre de projets individuels

mise en oeuvre des droits des usagers

démarche qualité

évaluation interne

audit et conseil d'organisation

formation sur site et inter-établissements

### ANIMATION / VALORISATION

animations de commissions

séminaires *Stratégie & Prospective*

colloques et journées d'étude

lettres d'information et dossiers

publications

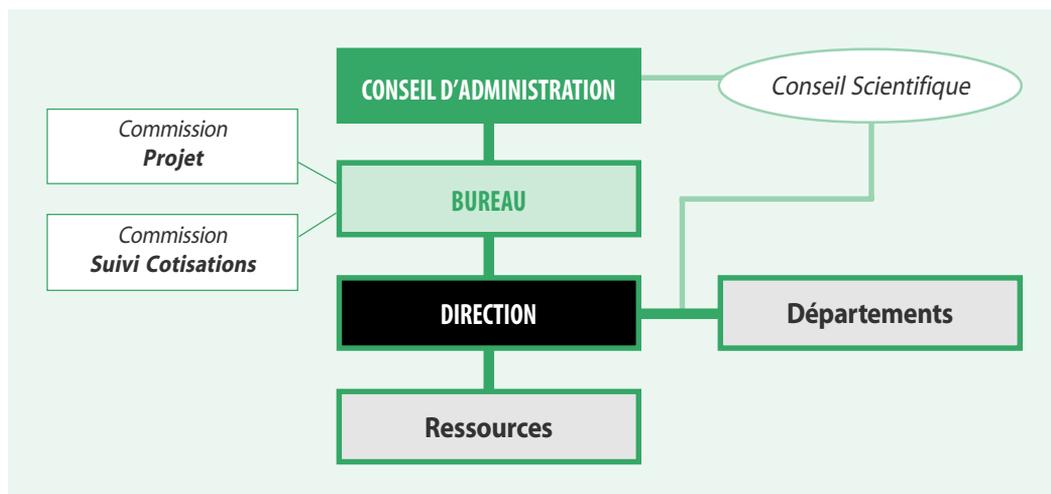
offres d'emploi inter-régionales

site internet

Ces trois missions sont interdépendantes. Le positionnement du CREAI, sa légitimité et son utilité sont directement tributaires de cette capacité à établir des liens permanents entre ses différentes missions : liens entre l'observation et la planification... liens entre les schémas et les projets d'établissements ou de services... liens entre les attentes et besoins des usagers et la qualité des services qui leur sont rendus...

Pour autant, des règles précises, évitant la confusion entre des commanditaires différents et respectant la confidentialité ou la propriété des informations, doivent être posées. Les principales d'entre elles sont décrites dans la Charte du CREAI Rhône-Alpes.

Trois **départements** ont été formalisés dans le fonctionnement du CREAI à partir de ces trois missions de base. Chaque département est mené par un responsable et dispose de ressources affectées, ainsi que de ressources transversales en administration, gestion, communication, recherche et développement, démarche qualité, supervision et formation.



direction		DEPARTEMENTS		
Claude VOLKMAR		animation valorisation	conseil formation	observation recherche
RESSOURCES	↓			
comptabilité/gestion	Dominique PORTEBOEUF			
administration	Martine BOUVET			
	Emmanuelle GOINEAU			
	Marie-Noëlle VAILLANT			
communication	Dominique CARDON			
conseil technique	Isabelle ANNE			•••
	Laurence BESSON		••	•••
	* Eliane CORBET	••	•	responsable
	François DOUEK	•	•••	•
	* Jacques GRECO	responsable	•	••
	Claire LAMY		•	•••
	* Bruno LEQUAY	•	responsable	
	Sylvie MARECHAL		•••	
	Christophe PETCHANATZ		•	•••
	Audrey VIARD	•	•••	
	* Claude VOLKMAR	responsable	••	•

(\*) conseiller technique responsable de département

Un **Conseil Scientifique**, présidé par le Professeur VITAL-DURAND (INSERM), est mis sur pied dès l'automne 2003. Les statuts du CREA Rhône-Alpes attribuent explicitement aux membres de l'équipe technique une autonomie intellectuelle destinée à protéger l'indépendance des productions de toute pression interne ou externe. Encore faut-il que cette indépendance soit régulée par les normes de la production intellectuelle et par les règles de la méthode.

De nombreux dossiers soumis au CREA font aujourd'hui débat, de l'observation des besoins sociaux à l'évaluation, de l'analyse des besoins de formation à l'amélioration des pratiques professionnelles. Ces dossiers méritent que les collaborateurs du CREA puissent soumettre leurs projets d'intervention, de recherche et d'étude à la critique intellectuelle et à la réputation dans une instance technique et scientifique indépendante.

Le Conseil Scientifique représentera cette instance, en regroupant des universitaires et des représentants d'organismes qui oeuvrent dans le champ social et médico-social et le champ connexe du sanitaire.

Ses attributions sont les suivantes :

- examen préalable des projets d'études et d'intervention du CREA,
- débats de méthodes,
- évaluation des productions,
- veille sur les thématiques d'actualité,
- diffusion et valorisation des résultats.

# *Comment nous agissons*

## NOS ENGAGEMENTS

## Éléments pour une Charte

### **Le CREAI, une expertise impliquée**

*Le CREAI est une instance technique de proximité, compétente sur l'ensemble du champ social et médico-social. Centre de ressources et pôle d'observation régional, son expertise se construit avec l'appui et les apports des administrations d'Etat et des collectivités locales, des services publics, des associations et de leurs professionnels, des usagers eux-mêmes. Cette position originale, voulue par l'arrêté ministériel qui l'a créé en 1964, lui confère sa légitimité, à juste distance des différentes logiques d'action de ces acteurs.*

*L'observation partagée des attentes et des besoins des personnes en situation de handicap, ou de précarité, comparée à l'offre d'équipements et de services est à la base de l'expertise du CREAI. Par son travail d'explicitation et d'objectivation des données et des faits significatifs, le CREAI contribue à rapprocher les points de vue des différents acteurs du champ social et médico-social.*

## notre **mission**

- **Réaliser régulièrement des missions d'observation, d'études et d'analyses** favorisant la planification d'équipements et de services adaptés à l'évolution des besoins des personnes en situation de handicap ou de précarité.
- **Concevoir et promouvoir des formations, des méthodologies et des pratiques innovantes** contribuant à améliorer de façon continue la qualité globale du service rendu aux usagers en favorisant le développement des compétences professionnelles, individuelles et collectives.
- **Animer le secteur** par des réunions périodiques sur des thématiques d'intérêt général.
- **Contribuer à la diffusion des connaissances** utiles pour les professionnels du secteur.

Les trois missions principales du CREAI Rhône-Alpes, l'étude et l'observation, la formation par l'accompagnement de projets, la valorisation de pratiques professionnelles de qualité sont indispensables l'une à l'autre.

Pour réaliser ces missions, le CREAI accorde toujours la priorité aux droits, attentes et besoins des personnes. Cette priorité le guide dans sa contribution à l'élaboration des schémas et des projets d'établissements et services, à la définition de la qualité des prestations offertes aux usagers. C'est dans un tel esprit que le CREAI développe des démarches d'évaluation interne participatives et valorise la production, par les professionnels eux-mêmes, des connaissances utiles à l'ensemble du secteur.

## notre **atout**

- **Etre connu et reconnu comme une force de réflexion et de proposition constructive, appréciée pour son indépendance, sa pertinence et son degré d'expertise technique, fortement ancré en Rhône-Alpes et contribuant à des réflexions de portée nationale.**

Les divers partenaires qui s'adressent au CREAI en attendent une expertise et une culture transversale de l'ensemble des secteurs d'intervention sociale et médico-sociale. Pour que cette expertise soit reconnue et fiable, le CREAI actualise en permanence sa connaissance :

- des publics, des équipements et services régionaux,
- des cadres législatifs et réglementaires,
- des métiers et des cultures professionnelles qui y sont attachées.

## notre **ambition**

- **Aider activement le secteur à toujours mieux répondre aux besoins des usagers en favorisant la promotion et le développement de services de qualité.**
- **Favoriser l'échange d'expériences pluridisciplinaires et mutualiser les compétences.**
- **Etre lucide et critique sur le contexte socio-politique pour promouvoir des solutions et des améliorations concrètes et réalistes.**
- **Soutenir l'effectivité des droits de l'utilisateur, droits fondamentaux et droits spécifiques.**

L'engagement du CREAI et son dynamisme associatif créent les conditions éthiques d'un dialogue visant l'évolution et l'adaptation constante des politiques publiques et des pratiques professionnelles et institutionnelles aux attentes des personnes dont le projet est placé au centre des dispositifs.

Ce cadre éthique, appuyé par les compétences, les outils et méthodes des intervenants du CREAI, permet également de créer les conditions de confiance nécessaires à l'implication des différents acteurs dans les démarches de projet, d'étude, de programmation, dans le respect de la spécificité de chacun.

## notre **engagement**

- *En Rhône-Alpes, mobiliser tous les acteurs et mutualiser les ressources associatives au service des projets de développement social.*
- *Garantir aux utilisateurs de nos prestations le respect des règles déontologiques assurant la séparation des missions et la confidentialité des informations.*

Les politiques nationales en faveur des personnes en situation de handicap ou d'exclusion sont inséparables des politiques transversales et territorialisées qui visent un développement social global. C'est dans une telle articulation que doivent s'inscrire les dispositifs sociaux et médico-sociaux. Cette articulation rend nécessaire, en tous lieux, une réflexion sur le décloisonnement des actions et des projets.

En mutualisant leurs ressources, les associations adhérant au CREAI lui permettent de faire vivre, dans ses interventions et études, le nécessaire décloisonnement des actions et le développement des réseaux qui pourront prendre en compte l'intégralité des besoins des personnes accueillies et accompagnées.

La reconnaissance de la spécificité de chaque partenaire est, pour le CREAI, la condition de base pour promouvoir les synergies nécessaires.

Pour le CREAI, cette reconnaissance suppose trois déterminants, qu'il s'applique à respecter et faire respecter :

- **l'impartialité de son pilotage** qui est garantie par la permanence de la place de l'Etat dans ses instances, l'équilibre des collèges au Conseil d'Administration, la place accordée à chaque adhérent, la représentativité du Président en tant que personne qualifiée.
- **l'indépendance de son fonctionnement** qui est garantie par des sources de financement équilibrées et l'indépendance technique des intervenants du CREAI reconnue dans les statuts.
- **la rigueur du cadre professionnel et déontologique d'intervention** qui est garantie par une analyse approfondie de chaque demande d'intervention, la précision des cahiers des charges, la confidentialité et le respect de la propriété des productions par les commanditaires.

Les intervenants respectent la règle de non simultanité des interventions sur un même site ou même territoire. Sont ainsi clairement séparées les interventions en *amont* (avis techniques, planification), en *accompagnement* (amélioration des dispositifs et des pratiques) et en *aval* (évaluation).

# *Comment nous travaillons*

QUELQUES CHANTIERS  
A L'APPUI

# Quand un schéma sert à engager une démarche qualité

Claude VOLKMAR

Directeur du CREAI Rhône-Alpes

*L'exemple du schéma de protection de l'enfance du département de l'Ain conduit par la Direction Générale de la Prévention et de l'Action Sociale (DIPAS) du Conseil Général et la Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (DDPJJ)*

Un schéma, c'est avant tout une «*entreprise de concertation*», déclarait Thierry CLÉMENT<sup>1</sup>, Directeur de l'Action Sociale du Département de l'Ain, lors de la journée d'étude du 4 avril 2002 de l'URIOPSS Rhône-Alpes sur la loi 2002-2. Pour y parvenir, il n'est pas toujours nécessaire de débiter par des enquêtes de besoins lourdes et compliquées. Il suffirait parfois d'une bonne analyse des données disponibles pour constituer le socle de connaissances partagées mises à la disposition des groupes de travail. Dans le département de l'Ain, l'ensemble des données provenant essentiellement de l'Observatoire Départemental de l'Enfance en Danger (ODED) a été mis à disposition de huit groupes de travail. Parmi ces groupes thématiques, un groupe chargé de faire des propositions sur la manière d'engager les établissements et les services de protection de l'enfance dans une «*démarche qualité*» a été constitué, et sa conduite a été confiée conjointement au directeur des Marmousets (ORSAC) et au directeur du CREAI.

Les principaux points critiques d'une amélioration continue de la qualité dans ce secteur ont été identifiés, analysés, puis formulés sous forme de préconisations. Les points critiques concernant la qualité sont la gestion et la circulation des informations concernant les usagers, l'importance des procédures d'accueil et d'admission, le respect des échéances des projets individualisés, une conception partagée de la suppléance aux fonctions parentales, le respect de l'autorité parentale, la transparence et la lisibilité des outils définis par le loi 2002-2 pour la mise en œuvre des droits des usagers, la prévention de la maltraitance dans les établissements et services, l'élaboration du projet d'établissement.

Cette réflexion partagée dans le cadre d'un schéma présente plus d'un intérêt :

- elle permet de jeter les bases d'engagements réciproques, entre les organismes de contrôle et de financement et les établissements et services, qui pourront servir pour l'élaboration de contrats d'objectifs et de moyens incluant la préoccupation de la qualité ;
- elle permet de réfléchir à la mutualisation possible des ressources entre établissements et services pour engager les formations nécessaires à l'amorce de démarches qualité chez chacun.

Des groupes de travail sur la qualité deviennent la règle dans les schémas départementaux. Il serait très intéressant de conduire une comparaison régionale de ces réflexions et préconisations départementales pour en tirer des enseignements généralisables et transférables.

<sup>1</sup> Thierry CLEMENT : «*L'objectif, dans un secteur où les décideurs sont multiples et les intervenants nombreux, avec des intérêts variés, est d'obtenir un outil de référence, facteur de cohérence, d'acquisition d'une vision partagée et globale de la situation. C'est sous ces conditions qu'il sera utile et facteur de progrès. C'est pourquoi la clé de la réussite, c'est la concertation*».

# Les schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale, instruments de politique sociale

Eliane CORBET

Responsable du département Observation-Recherche, CREAI Rhône-Alpes

## La contribution du CREAI Rhône Alpes à leur élaboration

Les fondements de l'action sociale et médico-sociale – «*conduite dans le respect de l'égalité de tous les êtres humains avec l'objectif de répondre de façon adaptée aux besoins de chacun d'entre eux et en leur garantissant un accès équitable sur l'ensemble du territoire*» – sont aussi les fondements des *schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale*, instruments de politique sociale, outils d'aide à la décision. Leurs principes et finalités ont été récemment réaffirmés par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui en a amplifié l'enjeu en les instituant véritables outils de régulation de l'action sociale. De ce fait, leur élaboration donne lieu à une mobilisation particulière des différents acteurs.

L'expertise technique du CREAI Rhône-Alpes est fréquemment sollicitée dans le cadre de ces travaux. Cela a été récemment le cas lors des phases préalables à l'élaboration des schémas d'organisation sociale et médico-sociale dans les départements de l'**Ardèche** (*en faveur des enfants handicapés*), du **Rhône** (*pour, d'une part, l'organisation du dispositif des SESSAD et, d'autre part, le schéma d'organisation en faveur des populations adultes handicapées*), des **Yvelines** (*en collaboration avec nos collègues de l'antenne ANCREAI Ile-de-France pour une aide à la planification en faveur des adultes handicapés, de la Protection de l'Enfance*).

L'objectif principal du CREAI est alors de produire les conditions d'une **observation partagée**. En effet, la pertinence des choix de développement qui seront retenus dans le schéma départemental dépendra de l'état de la connaissance par tous les acteurs des situations de terrain, des attentes des personnes, des réponses existantes et des évolutions prévisibles des besoins. C'est pourquoi la phase «*diagnostic*» du schéma départemental – étape fondamentale qui consiste à dresser un état des lieux des dispositifs offerts sur le territoire départemental et à évaluer les besoins des personnes handicapées – doit associer les différents acteurs pour sa production même et être mise à leur disposition lors des concertations qui aboutiront à la formulation de propositions d'ajustement de l'offre aux besoins des populations.

Le CREAI cherche à organiser sa contribution autour des axes principaux suivants :

- Adopter une approche permettant de porter un autre regard sur les populations concernées et de construire une observation qui s'attache à décrire les situations de difficulté ou handicapantes, en identifiant les réalisations de la personne dans les activités de différents domaines de participation sociale, et compte tenu de son environnement physique, social et familial. La réforme législative est congruente avec l'adoption par l'OMS de la «*Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé*» dans une lecture du handicap resitué dans son environnement. Cette approche multidimensionnelle et dynamique du processus de production du handicap, permettant d'identifier les différents domaines d'intervention sur

lequel il est possible d'agir pour limiter le handicap, sert actuellement de référence aux études du CREAI en matière de planification.

- Mettre en perspective l'analyse du dispositif existant avec une analyse des situations de vie des personnes, usagers ou demandeurs des services des équipements répartis sur le territoire départemental, situations liées à la vie à domicile, à la fréquentation d'établissements ou de services, à l'apport d'aides techniques, à l'accès aux soins, à l'avancée en âge... Ainsi, dans les départements du Rhône et des Yvelines, l'analyse a-t-elle reposé sur une enquête exhaustive auprès de la clientèle de tous les établissements et services médico-sociaux visant à décrire les situations de vie des personnes handicapées accueillies ou suivies, et à étudier la capacité du dispositif à répondre à leurs besoins.
- Dégager des indicateurs précis sur la capacité des dispositifs à répondre actuellement et dans l'avenir aux besoins en prenant en considération les trajectoires institutionnelles, les problèmes éventuels d'adéquation de la prise en charge avec la situation des usagers, les interventions complémentaires existantes et l'identification des passages «charnières» entre diverses formes de prises en charge. Ainsi, dans le département du Rhône, la description des «mouvements» attendus par les personnes, ou préconisés pour elles, tels qu'ils sont perceptibles par l'étude des flux, des réorientations souhaitables pour un accueil plus adapté aux situations, des placements hors département, des listes d'attente tenues par les établissements et les services, du nombre de jeunes relevant de l'amendement Creton, des sorties prévisibles du dispositif pour enfants handicapés, a-t-elle été mise au regard de la capacité actuelle du dispositif.
- Favoriser la participation des usagers à l'analyse de leurs besoins et à la définition de l'action sociale nécessaire. Des études de la satisfaction et des attentes des usagers ou de leurs représentants permettent d'accéder à la connaissance de leurs attentes. C'est ainsi que de telles études, conduites dans le département des Yvelines, ont souligné des demandes précises en matière de qualité et d'accessibilité des équipements, mais également d'information et de participation au processus de décision.
- Intégrer une approche territoriale qui comporte des données telles que celles de distance, d'accessibilité et de desserte, et qui prenne en compte les tensions entre proximité et spécialisation de l'offre, entre mobilité des ressources vers les populations et qualité de l'expertise. C'est ainsi que les cartographies produites par le CREAI pour l'élaboration du schéma SESSAD du département du Rhône ont permis de délimiter les futurs territoires d'intervention des SESSAD en prenant en compte les ressources, les axes de circulation, les taux d'équipement. Cette approche a également été prépondérante pour l'étude conduite en Ardèche.
- Intégrer un relevé de préconisations, appuyé sur ce diagnostic, pour une adaptation et un développement du dispositif départemental au regard de ses possibilités et de ses difficultés de réponse aux situations des personnes et à leur évolution prévisible. Dans les départements de l'Ardèche et du Rhône, les travaux se concluent par des préconisations qui pourront servir ainsi d'aide à la décision des pouvoirs publics pour l'élaboration du schéma et des organismes gestionnaires pour l'évolution de leurs structures.

*Dans les suites de la contribution à l'élaboration du schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale en faveur des personnes adultes handicapées réalisée en 2002/2003 par le CREAI Rhône-Alpes à la demande de la DDASS et du Conseil Général du Rhône, un traitement spécifique de leurs données sera proposé aux établissements et services ayant renseigné l'enquête de population.*

## Pour un développement d'outils d'observation continue

**Eliane CORBET**

*Responsable du département Observation-Recherche, CREAI Rhône-Alpes*

L'action sociale aujourd'hui repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des personnes. L'approche situationnelle et personnalisée des besoins transforme la compréhension même de ces besoins en prenant en compte les environnements et les attentes des personnes. Ce changement de regard a des conséquences importantes en matière d'évaluation des besoins et, au delà, en matière d'organisation de l'action sociale. En effet, plus qu'une transformation de technique d'observation, il conduit à une transformation de l'organisation même de l'action sociale.

Les études ponctuelles sur les caractéristiques des populations et les prestations offertes, entreprises dans la phase «*diagnostic*» de l'élaboration d'un schéma départemental, apportent une photographie précise des situations à un moment donné. Mais, pour une adaptation permanente des dispositifs aux évolutions des besoins, la mise en place d'une observation continue et partagée des situations sociales et des réponses semble indispensable. Elle est néanmoins complexe et nécessite d'instaurer un système d'information pérenne fonctionnant en réseau et de mettre au point des protocoles pour la structuration, la maîtrise et la gestion conjointe du système d'information (tel que le préconise l'article 23 de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale). Encore faut-il que les différents acteurs définissent ensemble les éléments d'observation qui leur semblent pertinents de recueillir pour améliorer les réponses apportées aux usagers et préparer l'architecture d'un futur système d'information, outil de cette observation. Actuellement des propositions en ce sens sont vivement attendues.

L'expertise construite par le CREAI Rhône-Alpes lors des travaux de planification peut être mise au profit du développement d'outils d'observation pérenne. Il s'agit de produire, sur la base des outils actuellement élaborés pour des études de population dans le cadre des travaux liés aux schémas départementaux, de nouveaux outils permettant :

- aux responsables des organismes gestionnaires et des établissements et services :
  - de prendre en compte les obligations décrites dans l'article 23 de la loi 2002-2 ;
  - de renseigner les caractéristiques des populations accueillies, leurs trajectoires, leurs situations de vie, les prestations médico-sociales dispensées ;
  - de se doter de tableaux de bord permettant une analyse aisée de l'ensemble de la population accueillie, ou de strates de celle-ci, à partir d'indicateurs déterminés.
- de participer à l'aide à la décision relative à une meilleure adaptation de l'offre aux besoins. Il faut ici rappeler qu'une telle observation des demandes exprimées auprès de la COTOREP n'existe pas actuellement à l'instar de l'observation mise en place auprès des CDES en région Rhône-Alpes.
- de recueillir des données utiles à différents niveaux (associatif, catégories d'établissement ou de service, départemental) pour une observation continue et partagée des situations des personnes, de l'évolution de celles-ci, des projets et plans d'action mis en œuvre.

Une grille d'observation partagée devra faciliter :

- une harmonisation, non seulement du recueil de données, mais aussi de l'appréhension qualitative des besoins des personnes en difficulté d'insertion, favorisant la communication entre acteurs ayant à collaborer ;
- une évolution des représentations et des pratiques relatives à l'analyse des besoins des publics, dans le sens notamment d'une appréhension plus positive de leurs capacités.

Cette observation pourra porter sur les **situations de vie des personnes accueillies**, mais aussi sur les **situations de vie des personnes en attente**.

Il convient de s'appuyer sur (ou de construire) un référentiel prenant en compte la personne dans ce qu'elle fait, mais également dans ses potentialités, et de tenir compte des différentes dimensions de son environnement. La logique d'appréhension des besoins, appuyée sur la *Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF)*, permet de répondre à ces deux exigences.

L'observation des **situations de vie des personnes en attente** doit permettre d'identifier la structure répondante et de recueillir des données relatives à l'état de santé et à la situation de la personne au moment de l'attente en termes d'activité, d'hébergement, de soutien et de soins, ainsi qu'à l'historique de la demande.

L'analyse de ces données agrégées, dans le cadre d'un traitement par catégories d'établissement, doit retenir des indicateurs soulignant la nature et l'ampleur de la pression auprès du dispositif, le degré de plasticité de ce dernier, comme le pourcentage d'attente exprimé par rapport à la capacité d'accueil départementale et régionale, la démographie, les flux provenant d'autres départements ou d'autres dispositifs (enfants, sanitaire – notamment psychiatrie), les attentes complémentaires, les délais d'attente, les conditions de vie correspondant à des problématiques spécifiques (par exemple, personnes lourdement handicapées hébergées chez des parents âgés).

Afin de mener ce projet à bonne fin, deux actions doivent être intimement liées avec effet itératif entre elles :

- d'une part, une **animation** auprès de différents acteurs – dont les utilisateurs potentiels de ces outils – afin de préciser les attentes à l'égard de ces outils et de parvenir à une conception commune de l'observation et l'évaluation des besoins ;
- d'autre part, une **élaboration** de ces outils.

L'année 2003 est consacrée par le CREAI Rhône-Alpes à l'élaboration conceptuelle des outils et des supports nécessaires. En 2004, sera élaboré, conjointement avec la DRASS, un dispositif de pilotage régional chargé de valider le dispositif et les outils et supports élaborés, ainsi que d'impliquer les partenaires institutionnels et les organismes gestionnaires pour la diffusion régionale de ces outils et supports.

Ce projet de développement est partagé par le CREAI Rhône-Alpes et le CEDIAS - Délégation ANCREAI Ile-de-France.

## Démarche méthodologique : construction d'un référentiel d'évaluation

Jacques GRECO

Conseiller technique au CREAI Rhône-Alpes

### Evaluation des capacités professionnelles des travailleurs handicapés dans le département de Haute-Savoie

Les établissements de travail protégé sont en mouvement : les professionnels encadrants ainsi que les responsables de structures savent qu'il ne suffit pas d'accueillir des personnes et de leur offrir une situation d'exercice professionnel.

Leur mission aujourd'hui consiste aussi à leur redonner une histoire, à les rapprocher de la réalité du monde du travail en suscitant, selon les besoins exprimés par les personnes, la mise en œuvre d'un véritable cursus professionnel – ce cursus pouvant, selon les cas, se développer au sein des structures ou atteindre le milieu ordinaire de travail.

Les Centres d'Aide par le Travail de la Haute-Savoie ont fait appel au CREAI Rhône-Alpes pour accompagner une démarche initiée par le **Conseil Technique des Directeurs d'Etablissements et Services pour Inadaptés de Haute Savoie (CTDESI)** et qui vise à assurer la mobilité des travailleurs présentant un handicap et accueillis dans leurs structures.

Cette démarche comprend trois étapes :

- la première consiste à construire un outil d'évaluation des capacités professionnelles, outil développé et adapté à partir de celui qui a été produit par OPTICAT (avec l'aide technique du CREAI) dans le département de l'Isère ;
- la deuxième étape est celle de la réalisation des évaluations pour l'ensemble des travailleurs susceptibles de bénéficier d'un projet de mobilité ;
- la troisième étape consistera à concevoir une méthode pour traduire l'évaluation des capacités professionnelles en projets de mobilité individualisés à partir de la mise en lumière des formations nécessaires pour la réalisation de ces projets. Les formations, et notamment celles qui peuvent bénéficier d'un dispositif mutualisé, seront à ce stade identifiées. Eventuellement, pourront être mis en chantier différents types d'action commune pouvant favoriser les projets de mobilité.

Cette démarche mobilise, pour environ deux ans, une part importante des professionnels des établissements, soit comme concepteurs des outils au sein d'un «*groupe technique*», ou évaluateurs dans les structures, ou participants à la conception des projets de mobilité.

## Etudes évaluatives de dispositifs et réseaux

Isabelle ANNE

Conseillère technique au CREAI Rhône-Alpes

Le **réseau** est une nouvelle organisation de l'offre sociale, médico-sociale et sanitaire qui vise de nouveaux modes de coopération et promeut un décloisonnement des dispositifs au profit d'une prise en charge de l'usager alliant la continuité, la coordination et la qualité des pratiques. L'évaluation est au cœur de la démarche de qualification des réseaux, la nécessité d'évaluer étant rappelée dans l'article L. 6321-1 du code de la Santé Publique, le décret n°2002-1463 du 17 décembre 2002 (pour le secteur sanitaire) et la loi du 2 janvier 2002 (pour les secteurs social et médico-social). L'évaluation est certes indispensable et souhaitable, mais celle-ci est rendue complexe par l'aspect innovant du travail en réseau. L'évaluation confiée au CREAI par **RéHPI, réseau mixte d'aide à l'insertion des personnes handicapées psychiques de l'Isère** ( qui associe des services de soins, SAVS, CAT, foyers d'hébergement, foyers de vie, accueil familial, médecins libéraux...), permet de souligner les préalables à l'élaboration d'un protocole d'évaluation pour des réseaux en émergence ou en phase de développement :

- **Inscrire l'évaluation dès l'initiation du projet afin de garantir sa pertinence, la cohérence de son évolution et de son développement** : dans le cadre de RéHPI, l'action du CREAI étant parallèle à la structuration du projet, un de ses objectifs consiste à aider les acteurs du réseau à construire un système d'information et des outils d'observation performants, avec la définition d'indicateurs pertinents, permettant une amélioration continue de l'action du réseau.
- **Partir des spécificités du réseau pour construire l'évaluation**, se baser non seulement sur les objectifs généraux du réseau (une définition collectivement négociée de ce qu'est le projet de réseau), mais aussi sur son historique – des actions collectives informelles ayant souvent précédé sa création. Dans le cadre de RéHPI, l'élaboration du réseau étant la conclusion de plusieurs années de partenariats informels, il est nécessaire de s'intéresser à l'émergence du projet, notamment au travers d'entretiens réalisés auprès de tous les membres fondateurs.
- **Associer les usagers à l'évaluation des actions dont ils bénéficient au sein des réseaux**, la nouvelle définition de l'action sociale et médico-sociale introduite par la loi du 2 janvier 2002 reposant sur une évaluation des besoins et des attentes de personnes. C'est ainsi, au cours de l'évaluation du réseau RéHPI, que sont prévus des entretiens auprès des usagers pour recueillir leurs attentes, leurs représentations sur les actions dont ils bénéficient et sur leurs parcours au sein du réseau, ainsi que leur propre utilisation des documents d'information les concernant.
- **Constituer un comité de pilotage de l'évaluation** réunissant des représentants des groupes professionnels du réseau afin de garantir la pertinence d'une évaluation alliant l'indépendance de l'évaluateur vis-à-vis du réseau à la connaissance de la réalité pratique du réseau et de ses acteurs. Ce comité de pilotage entérine les orientations du projet d'évaluation, mais aussi les ajustements nécessaires au cours de sa mise en œuvre opérationnelle. L'expérience du réseau RéHPI a démontré la nécessité d'une évaluation évolutive en fonction de la structuration du réseau et d'un cadre d'évaluation élaboré, compris et accepté par l'ensemble des intervenants. Il est essentiel d'impliquer tous les acteurs à l'évaluation du réseau afin qu'ils se l'approprient, comme outil de pilotage mais aussi comme outil de communication interne et externe.

## La formation à la démarche de travail par projet personnalisé

Jacques GRECO

Conseiller technique au CREAI Rhône-Alpes

La personnalisation des prises en charge est aujourd'hui un souci réel pour les professionnels et les responsables d'établissements ou de services. Cependant, on a le sentiment que ceux que l'on nomme aujourd'hui «*les usagers*» ont toujours fait l'objet d'une attention singulière, que le propre des organisations éducatives est, et a été, caractérisé par la recherche constante d'un équilibre entre la communauté et les individus qui la composent.

Cela étant dit, de quelle nature procèdent donc les changements qu'il semble utile d'installer dans les organisations éducatives par la voie de la formation ? Quels objectifs et quel contenu donner aux formations à la démarche de projet personnalisé ?

En prenant pour exemple le travail engagé avec l'*IME Edouard Seguin* à Lyon, trois étapes structurent l'intervention :

- une première étape consiste à produire une base méthodologique, c'est-à-dire à débattre d'une succession de séquences ou points de passage obligés, depuis le protocole d'admission jusqu'à la synthèse bilan. De nombreuses questions surgissent qui évaluent les intérêts et les risques et reposent quelques repères éthiques et professionnels.
- une seconde étape a pour objectif l'évocation et le partage par l'équipe de l'état actuel de l'accueil des usagers du point de vue de la personnalisation. Cette évocation conduit à définir collectivement les points d'évolution souhaitables.
- enfin, une dernière étape est une étape de mise en chantier des points d'évolution afin de produire les changements souhaités, tant du point de vue de l'organisation que des outils et procédures utiles.

Quand nous faisons le bilan des résultats de formation, émerge d'abord l'idée d'un passage d'une culture orale à une culture écrite : le processus d'individualisation est présent, mais le plus souvent dans les paroles et dans les têtes des professionnels.

En second, vient le constat du renforcement d'un engagement collectif sur la base du projet à l'égard de l'utilisateur : la professionnalisation des intervenants s'est souvent accompagnée – à leur corps défendant – d'une altération plus ou moins importante des collectifs de travail. La démarche de travail par projet personnalisé contribuerait de la sorte à restaurer le travail en équipe.

## Droits des usagers : mise en oeuvre des nouveaux outils

**Audrey VIARD**

*Juriste au CREAI Rhône-Alpes*

L'adoption de la loi du 2 janvier 2002 a généré de nouvelles demandes de formation-action centrées sur une aide technique et juridique à la conception des nouveaux outils désormais obligatoires. Il s'agit notamment du projet d'établissement, du livret d'accueil, du règlement de fonctionnement, du contrat de séjour ou document individuel de prise en charge.

Pour répondre à ces besoins, plusieurs types de réponses ont pu être apportées.

Prenons l'exemple du **CEM L'Accueil Savoyard** (73). Son directeur a, dans un premier temps, participé au stage «*Droits des usagers*» du CREAI Rhône-Alpes en décembre 2002. Ce stage de trois jours avait pour objectifs de permettre aux participants de cerner les enjeux de cette loi et d'appréhender le sens des nouveaux outils qui en sont issus. Par la suite, il a poursuivi cette formation en *intra* par un accompagnement personnalisé portant sur une aide à l'élaboration de certains outils – en l'occurrence *livret d'accueil*, *règlement de fonctionnement* et *contrat de séjour*. Pour ce faire, différentes étapes auront été nécessaires.

- La première a consisté à sensibiliser l'ensemble du personnel, réuni par demi-journées, sur les effets des droits des usagers au regard de leurs pratiques professionnelles.
- Des groupes de travail furent ensuite constitués qui ont d'abord été chargés d'élaborer une trame pour chaque outil, avant de travailler sur leurs contenus au regard de leurs particularités par rapport aux projets de décret.

Il convient de souligner que, pour ce type de formation, le CREAI Rhône-Alpes ne s'inscrit pas dans la perspective d'une simple mise en conformité aux nouvelles exigences légales. C'est la raison pour laquelle il ne propose pas de modèle prédéfini de ces outils. Par contre, le CREAI développe un accompagnement personnalisé des établissements. Pour parvenir à ce résultat, il tient évidemment compte des impératifs juridiques et favorise l'expression et la formalisation des spécificités de chaque structure. Quant à la forme de ces nouveaux outils, l'imagination des professionnels concernés est mise à contribution.

- Etape suivante, la démarche a été présentée, de manière globale, aux membres de l'ancien *Conseil d'établissement* de l'Accueil Savoyard ou *Conseil de la vie sociale* en devenir, à savoir principalement les représentants des usagers et familles. Cette instance devrait être à nouveau sollicité prochainement, une fois finalisé l'ensemble des outils qui lui seront soumis pour avis (les textes rendent cette consultation obligatoire uniquement pour le projet d'établissement et le règlement de fonctionnement) après consultation de l'ensemble du personnel.

Cette formation de six jours – qui s'achèvera au dernier trimestre 2003 – aura été également l'occasion pour l'Accueil Savoyard d'aborder la délicate question du dossier de prise en charge des usagers accueillis. En effet, la loi 2002-2 impose dorénavant, aux établissements et services compris dans son champ d'application, la constitution d'un seul dossier accessible à l'utilisateur et/ou à ses représentants légaux.

De façon générale, la mise en œuvre de cette nouvelle disposition (a priori simple) soulève un certain nombre de difficultés dans la pratique, lesquelles sont accentuées par les carences du législateur concernant la définition légale du contenu du dossier de l'utilisateur.

Ainsi, les structures qui tentent de résoudre cette question se heurtent-elles notamment à la résistance de certains professionnels ou professions qui considéraient jusque-là que leurs écrits ne pouvaient être lus que par d'autres professionnels, et encore pas tous... Quid de l'utilisateur ou de son représentant légal ?

D'autres actions de formation concernant l'aide à la conception des nouveaux outils issus de la loi 2002-2 et construites sur le même schéma sont en cours de réalisation dans différents types d'établissements (CAT, MAS, MECS). Des conseils techniques et juridiques sur des trames associatives de livret d'accueil ou des livrets d'accueils formalisés en *intra* à la suite du stage «*Droits des usagers*» ont aussi été délivrés.

Actuellement, depuis que les usagers (au sens large) peuvent exercer un droit d'accès direct à leur dossier de prise en charge, émergent des demandes centrées sur les responsabilités des professionnels en matière d'écrits professionnels. Les aspects juridiques y sont aussi abordés, tout comme les enjeux déontologiques et cliniques soulevés par l'écriture.

# Accompagnement de projet d'établissement

Sylvie MARÉCHAL

Conseillère technique au CREA Rhône-Alpes

Les enjeux sont multiples lorsque les établissements s'engagent dans l'élaboration ou dans l'actualisation de leur projet d'établissement. C'est l'opportunité, pour les professionnels, de confronter leurs représentations sur la mission de l'établissement et leurs différentes contributions. Cela permet également d'explicitier et de s'accorder sur l'inscription de l'établissement dans ses environnements, les besoins des personnes accueillies, les dimensions individuelles et collectives du service rendu, les choix de prise en charge, les ressources mobilisées et les modes d'organisation. Au regard de la loi du 2 janvier 2002, le projet d'établissement devient **un écrit de référence et d'engagement pluriannuel de l'établissement** et définit la démarche d'évaluation pour l'amélioration continue de la qualité.

L'accompagnement de la **Maison d'Enfants Le Nid** (MECS), à Thodure en Isère, illustre de façon particulière les demandes des établissements. Diversifiant ses modes de prises en charge et devant modifier son organisation, l'établissement souhaitait s'engager dans une démarche d'évaluation interne pour une démarche qualité avant d'élaborer son projet d'établissement.

L'accompagnement de la Maison d'Enfants s'est fait en deux étapes distinctes :

- *l'évaluation interne pour une démarche qualité.* Dans un premier temps, une description générale du service rendu à partir des différents plans du guide ANCREAI permet d'énoncer les questions essentielles sur le fonctionnement. Ensuite, sont choisis les méthodes et outils de recueil de données permettant de répondre aux questions posées. Pour l'établissement, ce fut l'occasion de solliciter les familles et les enfants, les partenaires. L'analyse des données recueillies se finalise par un diagnostic faisant apparaître les compétences et points sensibles de la Maison d'Enfants. Le diagnostic apporte la matière au plan d'action pour l'amélioration continue de la qualité et des recommandations pour le projet d'établissement.
- *le projet d'établissement.* S'accorder sur le sens du projet d'établissement et son contenu est une première étape. Un inventaire du matériel disponible permet de passer commande pour des écrits auprès de la direction, des professionnels, des équipes. A la Maison d'Enfants, c'est muni d'ordinateurs que le groupe de rédaction a finalisé le projet d'établissement. Suit la restitution au personnel, puis la présentation au Conseil de la vie sociale et la validation par l'Association.

Les modalités d'un **engagement du personnel** proposées pour l'évaluation interne et pour l'élaboration du projet d'établissement sont construites sur des principes identiques : pluri-professionnalité (*groupe transversal, comité de pilotage*), participation d'intensité et de nature différentes (*groupe de rédaction, groupe thématique, fonction...*). L'animation des groupes thématiques en interne est l'occasion de s'essayer à la fonction de chef de projet. L'engagement est aussi facilité par une information (*écrite, orale*) régulière des personnels.

**La planification** des démarches présentées est un préalable qui permet de mesurer le temps à investir, construire des organisations temporaires, suivre l'évolution du projet. Un calendrier réaliste évite des reports, facteurs de démobilisation.

Pour la Maison d'enfants Le Nid, ce fut dix-huit mois de travail intense.

## Les effets de l'évaluation interne : vers un référentiel commun ? *le CREAI s'engage...*

**Bruno LEQUAY**

*Responsable du département Conseil-Formation*

La loi du 2 janvier 2002 définit, dans l'article 22, l'obligation d'évaluation interne et externe des activités et des prestations délivrées par les établissements et services sociaux et médico-sociaux. Plusieurs référentiels d'évaluation ont ainsi vu le jour et leur utilisation correspond pour chacun à une logique bien particulière. Difficile, dans ces conditions, de voir clair dans les références d'évaluation qu'ils promeuvent, dans les usages qui peuvent en être fait et les effets produits par le choix de l'un ou de l'autre. D'où la nécessité de clarifier les présupposés conceptuels et méthodologiques d'un certain nombre d'entre eux, mais aussi d'en mesurer les effets.

C'est l'idée qui a prévalu lors du séminaire organisé par le CREAI Rhône-Alpes le 15 avril 2003 sur « *les enjeux de l'évaluation interne et externe* »<sup>1</sup> avec la présentation, par leurs concepteurs, de trois référentiels principaux dans le secteur médico-social : ceux de l'*Association Nationale des CREAI (ANCREAI)*, de l'*Association des Paralysés de France (APF)* et du *Syndicat National des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés gestionnaires d'établissements et de services (SNAPEI)*. Mais, au-delà d'une confrontation théorique et conceptuelle, il fallait aller plus loin pour contribuer à clarifier les enjeux de l'évaluation.

Avec l'accord de ces partenaires, le CREAI a décidé d'animer un travail qui vise à construire un système de références commun. Il s'agit de rapprocher ces trois référentiels d'évaluation de la qualité, en recherchant leurs références communes, dans l'objectif de construire un référentiel de « *bonnes pratiques* » recueillant le consensus des utilisateurs des référentiels précités. Cette élaboration pourrait ainsi préfigurer un outil d'évaluation externe.

Il a donc été convenu de mettre en place un cycle de réunions de travail (quatre réunions courant 2003) associant concepteurs, accompagnateurs et utilisateurs des trois référentiels. Les résultats de ce travail seront transmis au Conseil National de l'Évaluation.

Une première réunion, qui s'est tenue en juin 2003, a permis d'identifier les logiques selon lesquelles ont été élaborés les référentiels, le sens et les usages de chacun d'entre eux. Il ressort de ce premier échange que, pour les acteurs de l'évaluation, l'engagement d'un tel processus s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration de la qualité dont les enjeux sont essentiels sur deux registres : **le management des équipes et des établissements** et **les relations avec les usagers et leurs représentants**.

- En terme de management, le point commun aux trois démarches est la possibilité pour les utilisateurs de s'approprier les références proposées en les adaptant aux réalités de chaque situation. Et l'utilisation programmée de telle ou telle approche de l'évaluation doit conduire à clarifier les options managériales : les priorités sont-elles de mettre en œuvre une démarche d'engagement des professionnels, de formaliser des pratiques, de permettre la comparaison entre établissements ? Les choix de méthodes sont évidemment référés à ces options.

- Quelles conceptions des relations avec les usagers et leurs représentants promeut-on dans le choix de telle ou telle démarche d'évaluation ? En particulier, quelle place et quel rôle jouent les usagers dans la démarche ? Questions essentielles que le groupe de travail choisit de traiter lors des prochaines rencontres : *se centrer sur la question de l'individualisation des actions en direction des usagers, et en particulier au moment de l'accueil et la mise en œuvre du projet personnalisé.*

## Les personnes ressources mobilisées dans ce travail

### Concepteurs-accompagnateurs des méthodes

- APF : Emmanuel BON, *Directeur de la Qualité et des Systèmes d'information*
- SNAPEI : Benoît TESSE, *Directeur de l'ADAPEI du Rhône*, et Anne-Valérie DOMMANGET, *Responsable du Département Gestion Organisation Démarche Qualité*
- ANCREAI : Eliane CORBET et Bruno LEQUAY, *CREAI Rhône-Alpes*

### Utilisateurs

- *Méthode ANCREAI*  
Gilles DROULERS et Danièle BENKEBOUCH, *Responsables d'un Foyer de vie Le Béal, Taulignan, Drôme*  
Daniel VIREFLEAU, *Chef de service, IME Nous Aussi, Cluses, Haute-Savoie*
- *Méthode APF*  
Béatrice DECLERC, *Responsable Foyer de vie APF, Aix les Bains, Savoie*  
Nicole LAPERLE, *Référente qualité, Foyer de vie APF, Aix les Bains, Savoie*  
Geneviève ANDRE, *Responsable IEM Le Chevalon de Voreppe, Isère*  
Corinne EYSSAUMER et Françoise VAISSE, *Référentes Qualité, IEM Le Chevalon de Voreppe, Isère*
- *Méthode SNAPEI*  
Roland SALVI, *Responsable Foyer, CAT, IME, La Roche-sur-Foron, Haute-Savoie*  
Jacques HORODECKI, *Directeur de l'ADAPEI Territoire de Belfort*

### Animation CREAI Rhône-Alpes

**Eliane CORBET**, *Responsable du département Observation-Recherche*

**Bruno LEQUAY**, *Responsable du département Conseil-Formation*

1 Second séminaire *Stratégie & Prospective* du CREAI Rhône-Alpes, **Les enjeux de l'évaluation interne et externe : des intentions de la loi à la réalité sur le terrain**, mardi 15 avril 2003, Lyon-Bron.

directeur de la publication **Claude VOLKMAR** • responsable de rédaction **Jacques GRECO**  
**CREAI RHONE-ALPES** • 46 rue président herriot • 69002 Lyon  
téléphone **04 72 77 60 60** • télécopie **04 78 37 03 38** • e-mail **accueil@creai-ra.org** • site **www.creai-ra.org**  
impression **Ateliers FMG graphique / ISSN 0766-2637**