

PROTECTION DE L'ENFANCE

ÉLÉMENTS D'APPROPRIATION DE LA RECOMMANDATION ANESM :
LA CONDUITE DE L'ÉVALUATION INTERNE DANS LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES VISÉS
À L'ARTICLE L.312-1 DU CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES (2009)



ÉVALUATION INTERNE
REPÈRES POUR LES ÉTABLISSEMENTS
ET SERVICES PRENANT EN CHARGE
HABITUELLEMENT DES MINEURS/JEUNES
MAJEURS DANS LE CADRE DE LA PROTECTION
DE L'ENFANCE ET/OU METTANT EN ŒUVRE
DES MESURES ÉDUCATIVES



Anesm

Agence nationale de l'évaluation
et de la qualité des établissements
et services sociaux et médico-sociaux

INTRODUCTION	4
Les destinataires	5
Le cadre d'intervention particulier des établissements et services destinataires	5
Les enjeux des outils méthodologiques et pratiques proposés	6
REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES	8
FICHE 1 Présentation de la démarche d'évaluation interne	10
FICHE 2 Articulation avec les autres obligations réglementaires et démarches	12
FICHE 3 Planification de la démarche d'évaluation interne	14
FICHE 4 Définition des modalités des différentes instances de l'évaluation	16
FICHE 5 Identification des priorités d'évaluation	18
FICHE 6 Utilisation des recommandations de bonnes pratiques professionnelles dans la démarche d'évaluation	19
FICHE 7 Exploitation d'un référentiel pour conduire sa démarche	20
FICHE 8 Implication des différents intervenants dans la démarche	22
FICHE 9 Association des personnes accompagnées dans la démarche	24
FICHE 10 Formalisation du recueil et de l'analyse des informations	28
FICHE 11 Protection des données personnelles et système d'information	30
FICHE 12 Élaboration du plan d'amélioration	33
FICHE 13 Communication des résultats de l'évaluation interne et du suivi du plan d'amélioration	34
SYNTHÈSES DES AXES D'ÉVALUATION	36
Synthèse de l'axe – La prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs	38
Thème 1. Les conditions matérielles d'existence et le cadre de vie respectueux de l'intérêt de l'enfant	38
Thème 2. La promotion de la santé	39
Thème 3. Le soutien des liens dans l'intérêt de l'enfant : relations familiales, relations aux pairs, relations sociales	40
Thème 4. L'accompagnement à la scolarité et l'insertion professionnelle	41
Thème 5. L'ouverture au monde et l'accès à la citoyenneté par la valorisation de compétences et centres d'intérêt personnels	42
Synthèse de l'axe – La garantie des droits des personnes accompagnées et leur participation au fonctionnement de la structure	44
Synthèse de l'axe – La personnalisation de l'accompagnement, la coordination des interventions, la cohérence et la continuité des parcours	46
Synthèse de l'axe – La prévention et la gestion des risques liés à la situation de vulnérabilité des personnes accompagnées	48
GLOSSAIRE	50
ÉLABORATION DES OUTILS	52
PRÉSENTATION DE L'ANESM	56

INTRODUCTION

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale dispose que les établissements et services autorisés procèdent à des évaluations de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent¹.

L'Anesm a pour mission de valider ou, en cas de carence, d'élaborer des procédures, des références et des recommandations de bonnes pratiques professionnelles pour aider ces établissements et services à réaliser leurs évaluations. En 2009, elle a publié une recommandation *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés l'article L.312-1 du CASF* pour guider les professionnels intervenant dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux à conduire leurs évaluations internes.

Pour accompagner les professionnels dans leur démarche d'amélioration continue de la qualité, l'Anesm décline cette recommandation par catégorie d'établissements ou de services ou par secteur d'intervention.

Ces déclinaisons proposent des fiches méthodologiques pour que les professionnels puissent organiser leur démarche d'amélioration continue de la qualité de manière participative tout en tenant compte des contraintes matérielles et organisationnelles de leurs structures. Elles proposent également un ensemble de questions guidant les professionnels dans leurs observations et l'analyse de leurs pratiques. Ces questions s'appuient sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles transversales ou spécifiques au secteur.

La déclinaison pour les établissements et services participant au dispositif de protection de l'enfance a été inscrite au programme de travail 2014 de l'Anesm.

Les destinataires

Les établissements et services auxquels les documents sont destinés concourent à la mission de protection de l'enfance telle qu'elle est définie par la loi n° 2007-973 du 5 mars 2007 rénovant la protection de l'enfance² et dans le respect des principes de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant, en mettant en œuvre des interventions éducatives.

Il s'agit précisément des **établissements et services visés** à l'art. L.312-1 du CASF, au titre des alinéas :

- « 1° Les établissements ou services prenant en charge habituellement (...) des mineurs et des jeunes majeurs de moins de vingt-et-un ans relevant des articles L.221-1, L.222-3 et L.222-5;

Et

- 4° Les établissements ou services mettant en œuvre les mesures éducatives ordonnées par l'autorité judiciaire en application de l'ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ou des articles 375 à 375-8 du code civil ou concernant des majeurs de moins de vingt-et-un ans (...). »

À l'exception des services de prévention spécialisée, des services réalisant des évaluations de la situation de l'enfant et des services d'investigation (Service d'investigation Éducative, Service Éducatif Auprès du Tribunal et Unité Éducative Auprès du Tribunal).

S'ils ne sont pas directement destinataires des outils, ils pourront leur être utiles, ainsi qu'aux professionnels intervenant dans des établissements et services qui exercent des missions proches, aux organismes habilités chargés de réaliser l'évaluation externe et aux représentants des Conseils départementaux destinataires des rapports d'évaluation interne et externe transmis par les établissements ou services.

Ainsi, les établissements et services concernés seront dénommés comme suit : **établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives**³.

Le cadre d'intervention particulier des établissements et services destinataires

La multiplicité des acteurs en présence

Le contexte d'intervention des établissements et services intervenant dans le secteur de la protection de l'enfance est différent de celui des autres secteurs couverts par le champ de l'action sociale et médico-sociale. Dans les établissements et services intervenant dans les secteurs des personnes âgées, personnes handicapées ou de l'inclusion sociale l'accompagnement s'organise autour d'une relation « duale » : usager ou son représentant légal / la structure. En protection de l'enfance, le cadre d'intervention est quadripartite :

- un mineur ou jeune majeur ;
- des titulaires de l'autorité parentale ou autres représentants légaux ;
- une autorité (administrative ou judiciaire) ;
- une structure sociale ou médico-sociale publique ou relevant du secteur associatif conventionné (ASE) ou habilitée (justice).

¹ Art. L.312-8 du CASF.

² « Celle-ci a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents. Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge. »

³ Au-delà des mesures éducatives, les services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse mettent également en œuvre des sanctions éducatives, des mesures de probation et des peines.

Aussi dans le cadre de leur évaluation, les professionnels des établissements et services concernés devront prendre en compte cette spécificité et la multiplicité des acteurs en présence, afin que leur évaluation soit adaptée aux différents cadres de leur intervention.

Le cadre juridique des usagers : les termes utilisés dans les documents

En protection de l'enfance, le terme « usagers » désigne les enfants (mineurs/jeunes majeurs), les parents et/ou les représentants légaux qui disposent de différents statuts. Toutefois, pour favoriser l'appropriation des documents par l'ensemble des professionnels, les professionnels des établissements et services ayant participé à leur élaboration et testé ces documents, ont privilégié l'utilisation du terme « **personnes accompagnées** » à celui d'usagers (pourtant communément utilisé dans les recommandations de bonnes pratiques de l'Anesm concernant le secteur de la protection de l'enfance) pour désigner les destinataires de leurs interventions.

Par conséquent, **sont entendues dans les documents présents comme personnes accompagnées à part entière les enfants mineurs** (article 12 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant⁴ et recommandations du Conseil de l'Europe⁵) **et les jeunes majeurs sous mesure de protection, ainsi que les autres membres de la famille accompagnés par l'établissement ou le service dans le cadre de la mesure** (en particulier les parents titulaires de l'autorité parentale ou si la mesure recommande de les impliquer dans l'accompagnement, les autres représentants légaux de l'enfant au sein de la famille, etc.).

Pour tenir compte des spécificités des différents acteurs qu'il désigne, l'utilisation du terme « personnes accompagnées » nécessitera chaque fois que nécessaire des précisions (personne accompagnée – mineur/jeune majeur, personne accompagnée – parent).

Pour les mêmes raisons évoquées précédemment, **le terme « mineur/jeune majeur »** est privilégié à celui d'enfant (tel que le définit la C.I.D.E). Il désigne les destinataires de l'intervention. Il s'agit des enfants, des adolescents et de jeunes majeurs (moins de 21 ans), dont la décision de mesures de protection de l'enfance recouvre des situations variées (enfant en danger ou en risque de l'être).

Le terme « parents » renvoie à une diversité de situations : des parents titulaires de l'autorité parentale présents ou non dans la vie de l'enfant, des parents présents dans la vie du mineur mais dont l'autorité parentale a été restreinte par le juge, des titulaires de l'autorité parentale qui ne sont pas les parents. Par ailleurs, les professionnels accompagnent des parents dont certains ont le plein exercice de l'autorité parentale, d'autres ont une autorité parentale partielle, voire retirée, des droits de visite et d'hébergement peuvent également être déterminés ou restreints par décisions judiciaires, la situation juridique n'est pas nécessairement la même entre les deux parents.

Le terme « familles » est utilisé pour désigner les personnes auxquelles les mineurs/jeunes majeurs sont apparentés. Les membres d'une famille peuvent être, au-delà des parents, un frère ou une sœur (ou demi-frère ou sœur), un oncle ou une tante, un grand-parent, etc.

Les documents prennent nécessairement en compte les spécificités du secteur de la protection de l'enfance et en particulier les tensions qui peuvent apparaître entre la loi n° 2007-973 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Néanmoins, ils s'adressent à des structures qui interviennent dans des cadres et des milieux différents (administratif/judiciaire, hébergement/milieu ouvert) et auprès de populations dont l'âge et les besoins sont variés. Par conséquent, il importe que les professionnels puissent adapter les questionnements proposés aux spécificités de leurs interventions. C'est à ce titre, que les questionnements proposés constituent des repères et non un référentiel.

Les enjeux des outils méthodologiques et pratiques proposés

De la formalisation des procédures... aux effets pour les personnes accompagnées

Certains établissements et services sont engagés dans une démarche d'évaluation interne depuis plusieurs années. Et les résultats de l'enquête sur la mise en œuvre de l'évaluation interne⁶ ont montré qu'au cours de la période 2007-2013, les professionnels avaient analysé principalement leurs procédures et les écarts entre les pratiques professionnelles recommandées et celles observées.

Il convient désormais de les accompagner dans une dynamique plus vaste sachant rendre compte du sens et de la portée des actions et des pratiques, et de confronter le point de vue des professionnels à celui des personnes accompagnées qu'il s'agisse de mineurs, jeunes majeurs ou parents.

⁴ Les États parties garantissent à l'enfant qui est capable de discernement le droit d'exprimer librement son opinion sur toute question l'intéressant, les opinions de l'enfant étant dûment prises en considération eu égard à son âge et à son degré de maturité.

⁵ À cette fin, on donnera notamment à l'enfant la possibilité d'être entendu dans toute procédure judiciaire ou administrative l'intéressant, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un représentant ou d'une organisation appropriée, de façon compatible avec les règles de procédure de la législation nationale.

⁶ http://www.coe.int/t/dg3/children/participation/Newdefault_fr.asp

⁶ Anesm. 4^e enquête sur la mise en œuvre de l'évaluation interne. 2012.

Aussi, les outils proposés fournissent des repères méthodologiques et un ensemble de questions permettant aux professionnels d'élaborer ou de compléter leur cadre évaluatif en interrogeant :

- les origines, les circonstances qui ont prévalu à la mise en place d'une action ou d'une pratique ;
- les conditions de leur mise en œuvre, à la fois en termes de procédures, de moyens, de méthodes et de pratiques réellement observées, qu'elles soient formelles ou informelles (l'évaluation doit également permettre aux professionnels de rendre compte de leur marge de manœuvre, dans un cadre contraint, et d'en identifier les effets) ;
- les effets de cette mise en œuvre pour les destinataires directs (à savoir les mineurs/jeunes majeurs et leurs parents), les professionnels eux-mêmes, leurs partenaires.

Associer les personnes accompagnées dans la démarche d'évaluation interne de l'établissement/service

Questionner le sens et les pratiques d'intervention nécessite de prendre en compte l'ensemble des points de vue des acteurs participant à leur mise en œuvre. Pour faciliter l'appropriation du questionnement, l'Anesm propose ici des outils méthodologiques permettant de recueillir et de prendre en compte le point de vue des personnes accompagnées dans le contexte particulier d'intervention des professionnels, et notamment dans le cadre de mesures contraintes.

Les documents sont organisés en cinq volets :

- un volet présentant les fiches méthodologiques pour organiser et conduire la démarche ;
- quatre volets pour les quatre axes d'évaluation, à savoir :
 - la prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ;
 - la garantie des droits des personnes accompagnées et leur participation au fonctionnement de la structure ;
 - la personnalisation de l'accompagnement, la coordination des interventions, la cohérence et la continuité des parcours ;
 - la prévention et la gestion des risques liés à la situation de vulnérabilité des personnes accompagnées.

REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

Les éléments présentés dans cette partie sont issus de la recommandation *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services relevant de l'art. L.312-1 du CASF* (2009). Ils sont adaptés aux spécificités des établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives.

Les fiches fournissent des repères méthodologiques et intègrent des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Les outils sont des exemples d'actions ou de pratiques professionnelles à mettre en œuvre.

FICHE 1 Présentation de la démarche d'évaluation interne

Organiser et planifier la démarche d'évaluation interne

FICHE 2 Articulation avec les autres obligations réglementaires et démarches qualité

FICHE 3 Planification de la démarche d'évaluation interne

FICHE 4 Définition des modalités des différentes instances de l'évaluation

FICHE 5 Identification des priorités d'évaluation

FICHE 6 Utilisation des recommandations de bonnes pratiques professionnelles dans la démarche d'évaluation

FICHE 7 Exploitation d'un référentiel pour conduire sa démarche

Inscrire la démarche d'évaluation interne dans une dynamique collective et participative

FICHE 8 Implication des différents intervenants dans la démarche d'évaluation interne

FICHE 9 Association des personnes accompagnées dans la démarche d'évaluation interne

Les entretiens individuels avec les mineurs, parents ou jeunes majeurs

Le questionnaire

Les temps collectifs

Inscrire la démarche dans un processus d'amélioration continue de la qualité

FICHE 10 Formalisation du recueil et de l'analyse des informations

FICHE 11 Protection des données personnelles et système d'information

FICHE 12 Élaboration du plan d'amélioration

FICHE 13 Communication des résultats de l'évaluation interne et du suivi du plan d'amélioration

Plan du rapport d'évaluation interne

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION INTERNE

L'évaluation, à quoi ça sert ?

L'évaluation des activités et de la qualité des prestations doit produire des connaissances partagées sur le fonctionnement, l'organisation et les pratiques professionnelles de manière à ce qu'elles soient en adéquation avec les spécificités de l'intervention, les besoins des mineurs/jeunes majeurs d'une part, et de leurs parents dans le cadre de l'accompagnement d'autre part, ainsi qu'à leurs évolutions. L'évaluation n'est pas une fin en soi, mais une méthode concourant à l'amélioration continue de la qualité. Elle est un outil d'aide à la décision, de conduite du changement et de management des équipes

Est-ce obligatoire ?

Selon les dispositions réglementaires, les établissements et services autorisés sont tenus de transmettre périodiquement un rapport d'évaluation de leurs activités (évaluation interne) et de faire procéder à l'évaluation de leurs activités par un organisme extérieur habilité par l'Anesm (évaluation externe). Ces rapports sont transmis aux autorités ayant délivré l'autorisation, à savoir les services du Conseil départemental et/ou de la Protection Judiciaire de la Jeunesse pour les établissements et services visés ici. En outre, ils leur font part chaque année dans leurs rapports d'activité de l'avancement de leur plan d'amélioration.

Qui y participe ?

L'évaluation est une démarche collective et participative. Elle doit permettre de croiser différents points de vue, qu'ils soient ceux des personnes accompagnées (mineurs/jeunes majeurs et/ou parents), des professionnels de l'établissement/service, des bénévoles ou des partenaires.

i Pour plus d'informations se reporter aux fiches méthode et outils « *Inscrire la démarche dans une dynamique collective et participative* »⁷.

Quels sont les axes de l'évaluation ?

Les axes à évaluer correspondent aux missions de la protection de l'enfance, de la protection judiciaire de la jeunesse et de l'action sociale et médico-sociale. Ils relèvent de :

- la prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ;
- la garantie des droits des personnes accompagnées et leur participation au fonctionnement de l'établissement/service ;
- la personnalisation de l'accompagnement ;
- la prévention et la gestion des risques liés à la vulnérabilité des personnes accompagnées.

Les informations recueillies permettent ensuite d'apprécier la pertinence du projet d'établissement ou de service, l'organisation et le fonctionnement de l'établissement ou du service et l'intégration de celui-ci dans l'environnement.

Qu'est-ce qui est observé ?

Au regard des missions spécifiques de l'établissement/service et du cadre des mesures à mettre en œuvre, l'observation porte sur ce qui a été mis en place (organisation, procédures, protocoles, pratiques professionnelles, actions, etc.) et les effets pour les destinataires de l'intervention (mineurs/jeunes majeurs et/ou parents). Elle se poursuit par l'observation d'écarts (qu'ils soient positifs ou négatifs) entre les actions prévues et celles réalisées, entre les effets attendus et les effets observés, entre les pratiques recommandées et les pratiques observées, etc.

Que faire de ces observations ?

Les professionnels expliquent et argumentent les raisons des écarts et en tirent les conséquences pour améliorer la qualité des réponses apportées en formalisant un plan d'amélioration.

Quel suivi ?

La mise en œuvre du plan d'amélioration est suivie régulièrement. Celui-ci est adapté à l'évolution des pratiques professionnelles, des activités et des besoins des mineurs/jeunes majeurs et/ou des parents.

ARTICULATION AVEC LES AUTRES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES ET DÉMARCHES QUALITÉ

Toute démarche permettant de réaliser un état des lieux en vue d'identifier des leviers et des points d'amélioration participe à la démarche d'évaluation interne, sans pour cela s'y substituer. Il n'y a pas d'un côté la démarche d'évaluation interne et de l'autre des démarches concourant à améliorer des prestations ou l'organisation. Cependant, il importe que la démarche d'évaluation interne soit clairement formalisée et identifiée.

Évaluation et projet d'établissement ou de service⁸

Il existe un lien important entre projet d'établissement/service et évaluation. Si le projet d'établissement/service pose un cadre à l'évaluation interne, celle-ci vient questionner le projet d'établissement, inscrivant l'articulation dans un processus itératif.

Le projet d'établissement/service nourrit l'évaluation à plusieurs niveaux :

- il constitue une base documentaire à partir de laquelle les questions évaluatives seront posées ;
- il peut comporter des tableaux de bord qui, renseignés et repris annuellement dans les rapports d'activité serviront de base aux évaluations ;
- il définit les objectifs à atteindre, les modalités de leur suivi et les critères d'évaluation.

De son côté, l'évaluation est une base d'actualisation du projet d'établissement/service. Il intègre les résultats de l'évaluation antérieure et reprend les outils d'analyse et tableaux de bord.

Sur un plan pratique, les deux démarches — projet et évaluation — nécessitent d'être articulées l'une à l'autre le plus finement possible — y compris sur le plan du calendrier.

Si le projet d'établissement/service n'est pas finalisé ou n'a pas été actualisé (l'existence d'un projet d'établissement ou de service est cependant une obligation légale et sa réactualisation doit avoir lieu au plus tard tous les cinq ans) il est possible de conduire l'évaluation interne. Elle facilitera la reprise et l'aboutissement de ce projet ou sa révision.

Les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM)

Des gestionnaires d'établissements/services peuvent conclure des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avec leurs autorités chargées de la tarification, pour notamment permettre la réalisation d'objectifs retenus par le schéma départemental de l'enfance, la mise en œuvre du projet d'établissement/service ou de la coopération des actions sociales et médico-sociales⁹. Le CPOM alimente l'évaluation à différents niveaux :

- il établit un état des lieux des actions réalisées par le(s) établissement(s)/service(s) et met en évidence des points forts et des points d'amélioration ;
- il définit, hiérarchise des objectifs à atteindre et établit un calendrier de mise en œuvre.

L'évaluation interne s'appuiera sur les objectifs du CPOM pour en évaluer la pertinence, les dispositions mises en place, les pratiques effectuées et les effets pour les personnes accompagnées. Pour sa part, l'évaluation est une base de contractualisation ou de renouvellement d'un CPOM¹⁰.

Évaluation externe¹¹

L'évaluation externe intervient complémentirement à la suite de la transmission du rapport d'évaluation interne. Elle permet d'apporter un regard extérieur sur l'établissement/service.

Pour faire procéder à son évaluation externe, l'établissement ou le service fait appel à un prestataire figurant sur la liste des organismes habilités par l'Anesm¹². Parmi les éléments qu'examineront les évaluateurs externes, figureront : « les suites réservées aux résultats issus de l'évaluation interne et notamment :

- apprécier les priorités et les modalités de mise en œuvre de la démarche d'évaluation interne ;
- apprécier la communication et la diffusion des propositions d'amélioration résultant de l'évaluation interne et la manière dont les acteurs ont été impliqués ;

⁸ Article L.311-8 du *Code de l'Action Sociale et des Familles et Anesm. Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*. 2010.

⁹ Article. L.313-11 du Code de l'Action Sociale et des Familles.

¹⁰ Pour plus d'informations voir circulaire n° DGCS/SD5C/2013/300 du 25 juillet 2013 relative à la mise en œuvre du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens prévu à l'article L.313-11 du code de l'action sociale et des familles.

¹¹ Article L.312-8 du CASF.

¹² La liste des organismes habilités est disponible sur le site internet www.anesm.sante.gouv.fr

- analyser la mise en œuvre des mesures d'amélioration et l'échéancier retenu ;
- identifier les modalités de suivi et de bilan périodique ;
- apprécier la dynamique générale d'amélioration continue de la qualité des prestations¹³ ».

L'établissement/service s'appuiera également sur les conclusions du rapport d'évaluation externe pour identifier les thèmes sur lesquels une réflexion et des actions à mettre en œuvre sont prioritaires.

Rapport d'activité¹⁴

« Les évaluations internes prévues au premier alinéa de l'article L.312-8 reposent sur une démarche continue retracée chaque année dans le rapport d'activité des établissements et services concernés » (article D.312-203 du CASF). Chaque année la direction de l'établissement rend compte de son activité aux autorités de contrôle et de tarification dans un rapport d'activité mentionné à l'article R.314-50 du CASF.

Les audits réalisés par la PJJ ou conjointement avec les services du Conseil départemental¹⁵

Les établissements et services et les lieux de vie et d'accueil concourant à la mission de protection judiciaire de la jeunesse (secteur public ou secteur associatif habilité et conventionné au titre de l'ordonnance du 2 février 1945 et/ou en application des articles 375 et suivants du code civil) sont soumis à des audits qualité. Ces audits sont conduits par les directions interrégionales de la protection judiciaire de la jeunesse mais peuvent également être menés conjointement avec les services des Conseils départementaux concernant les établissements et services du secteur associatif habilité.

Ces audits consistent en un examen des procédures et des pratiques par les auditeurs afin de mesurer la qualité de l'action des établissements et services et d'analyser sa conformité aux décisions des magistrats et au référentiel de la PJJ. Ils donnent lieu à des préconisations suivies de plans d'action et assurent une meilleure visibilité des dispositifs dans la perspective de la diffusion des pratiques participant à l'amélioration de la prise en charge.

À ce titre, ils sont des outils de pilotage et d'amélioration de la qualité des prestations de l'établissement ou du service et sont complémentaires avec la démarche d'évaluation interne et l'élaboration des plans d'amélioration.

¹³ Décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

¹⁴ Décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010 relatif au calendrier des évaluations et aux modalités de restitution des résultats des évaluations des établissements sociaux et médico-sociaux.

¹⁵ Circulaire du 26 juillet 2013 relative à l'organisation de l'audit qualité à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse.

PLANIFICATION DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION INTERNE

La planification : une nécessité

La mobilisation des professionnels dans l'évaluation ne doit pas se faire au détriment de l'accompagnement. Par conséquent, il importe de définir en amont un « rétro planning » prenant en compte le fonctionnement normal de la structure. Nécessairement, le planning et l'organisation de la démarche différeront en fonction de la taille de l'établissement/service.

Si la structure n'a jamais engagé de démarche d'évaluation, il importe également de prendre en compte le temps nécessaire à l'appropriation de la méthode (formation, sensibilisation). **La bonne compréhension par l'équipe d'encadrement intermédiaire des enjeux et des modalités de la démarche est une garantie de la qualité et du bon déroulement de celle-ci.**

Les questions à se poser au moment de la définition du « rétro planning » :

- quels sujets traiter ?
- qui solliciter ?
- quand se réunir ?
- quels temps disponibles (selon les contraintes du service) ?

Ces questions doivent permettre d'ordonner les points d'étape de la démarche.

Qui définit le planning d'évaluation ?

L'organe décisionnel¹⁶ et/ou le directeur de l'établissement/service doivent être les initiateurs et les garants de la démarche. La planification est de leur responsabilité.

Il est fréquent qu'un organisme gestionnaire impulse une démarche commune à l'ensemble de ses établissements/services, pour disposer d'un diagnostic global, harmoniser les pratiques, voire mutualiser différents moyens (formations, réunions, etc.). Cette initiative ne doit cependant pas « désengager » chaque responsable. La démarche d'évaluation interne constitue un véritable outil de management et de mobilisation des équipes.

POINT DE VIGILANCE

Même si l'organisation et les outils peuvent être communs à un ensemble de structures, un rapport d'évaluation est à transmettre pour chaque autorisation.

Calendrier réglementaire, transmission des rapports aux autorités et articulation avec l'évaluation externe

Les établissements/services autorisés et ouverts après la promulgation de la loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST) transmettent les résultats de leur évaluation interne à l'autorité compétente tous les 5 ans ou lors du renouvellement de leur convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens.

Pour définir un planning d'évaluation, la direction identifie en amont la date à laquelle la structure transmettra les résultats de son évaluation interne à l'autorité compétente de manière à pouvoir intégrer dans le rapport le plan d'amélioration d'actions, les résultats attendus et le calendrier de sa mise en œuvre.

Par rapport à l'évaluation externe, l'évaluation interne doit être ni trop éloignée pour maintenir du sens entre les deux évaluations, ni trop rapprochée pour laisser du temps à la mise en place d'actions correctives et pour permettre de mesurer les effets de celles-ci.

L'écart de deux ans, en moyenne, entre la finalisation du plan d'actions et le démarrage de l'évaluation externe correspond au déroulement d'une démarche d'évaluation dynamique et continue.

¹⁶ Conseil d'administration pour les établissements et services gérés par une association ou président du Conseil départemental pour les établissements et services publics.

DÉFINITION DES MODALITÉS DES DIFFÉRENTES INSTANCES DE L'ÉVALUATION

Disposer d'une organisation réaliste au regard du temps et des moyens disponibles

La démarche d'évaluation interne est un processus à la fois technique et stratégique qui implique de nombreux acteurs. Elle ne peut être réalisée par une seule personne. En référence aux méthodes d'évaluation nationales et internationales¹⁷, **il est recommandé de constituer une instance d'évaluation** (aussi appelée instance de décision ou comité de pilotage, COPI, etc.) et de confier l'animation de la démarche **à un référent évaluation**.

La réalisation concrète de la démarche et le recueil d'informations peuvent être effectués par d'autres membres de l'équipe qui seront mobilisés notamment au travers **des groupes de travail** (groupe projet par service par exemple).

Les modalités d'animation et de pilotage de la démarche diffèrent selon la taille et les ressources des structures. **Il importe dans tous les cas de s'appuyer sur le fonctionnement préexistant et d'éviter la création d'instances supplémentaires.**

L'instance d'évaluation¹⁸

L'instance d'évaluation a un **rôle stratégique**. Elle pense la démarche dans sa globalité et prend les décisions nécessaires pour garantir son bon déroulement. Elle détermine/valide les données de cadrage et les objectifs poursuivis de la démarche, ses modalités d'organisation et les dispositions relatives au suivi du plan d'amélioration. Elle valide l'analyse des informations recueillies et hiérarchise les propositions d'amélioration à l'aide de critères objectifs. Elle identifie les blocages et les résout.

Sa composition varie en fonction de la taille de la structure. **La représentativité des acteurs y est recherchée**; les regards portés par les différents protagonistes participent d'une évaluation ajustée.

L'instance d'évaluation intègre *a minima* le référent évaluation et les principaux responsables du fonctionnement de la structure (organisme gestionnaire, direction, encadrement intermédiaire, etc.), mais elle gagnera à associer de manière pérenne ou ponctuelle des professionnels de l'accompagnement, des personnes accompagnées volontaires et nécessairement formées dans cette démarche, des bénévoles, des partenaires, etc. Les instances représentatives du personnel (comité d'entreprise, délégué du personnel, etc.) sont associées. Elles ne sont pas une condition *sine qua* mais peuvent être un appui pour la direction pour pérenniser la démarche.

Le référent évaluation¹⁹ chargé du suivi technique de la démarche

Soutenu par la direction, il est à la fois **l'animateur, le garant de la méthode et de la traçabilité de la démarche**. Il assure l'échange d'informations entre l'instance d'évaluation, les groupes de travail, l'ensemble des professionnels, les mineurs/jeunes majeurs, leurs familles, etc. et garde une trace du déroulement des travaux en vue de la production du rapport.

Cette fonction peut être assurée par le directeur lorsque la structure est de petite taille, par un « référent qualité » (métier dédié²⁰ ou professionnel exerçant – en interne – un autre métier mais identifié comme tel), ou encore un consultant lorsque l'établissement/service a choisi de confier l'animation de l'évaluation interne à un organisme extérieur.

Ses compétences : sens de l'intérêt général, vision de l'ensemble de l'établissement/service, aptitudes à animer les groupes de travail, à planifier et coordonner les actions, savoir présenter de façon périodique l'avancée de la démarche à différents interlocuteurs, connaissance des besoins et du développement de l'enfant. Ses qualités relationnelles doivent aussi lui permettre d'être reconnu dans son rôle de conseil par ses collègues.

¹⁷ Voir travaux bibliographie.

¹⁸ Il s'agit ici d'un choix terminologique, dans les établissements et services, cette instance peut être nommée instance de décision, comité de pilotage de l'évaluation, groupe projet, etc.

¹⁹ Il s'agit également d'un choix terminologique, dans les établissements et services cette fonction peut être assurée par des correspondants évaluation, animateurs de l'évaluation, responsables qualité, etc.

²⁰ Responsable qualité, qualitatif, etc.

Groupes de travail

Les groupes de travail **participent à la définition de critères d'appréciation de la qualité et sont chargés du recueil et de l'analyse des informations**. Les différents services de la structure y sont représentés auxquels peuvent être associés des personnes accueillies, des partenaires ou encore des bénévoles. La composition des groupes sera adaptée aux thèmes travaillés.

Les personnels administratifs et logistiques ont un regard extérieur par rapport aux professionnels de l'accompagnement. Leur présence permet un gain de temps pour les questions techniques et d'organisation.

Spécificités

- **Dans les petits établissements/services**, la composition de l'instance d'évaluation peut être identique à celle des groupes de travail. Il importe dans ce cas de bien différencier les fonctions : le comité de pilotage suit, organise la démarche d'évaluation et prend les décisions. Le groupe de travail élabore le cadre de référence, recueille, analyse les informations et fournit des pistes d'amélioration.
- **Les organismes gestionnaires de plusieurs structures** : lorsqu'un organisme gestionnaire de structures décide de mettre en place une démarche d'évaluation dans l'ensemble de ses établissements et services, il peut mettre en place un comité de pilotage transversal (au niveau du siège de l'association ou du service départemental). Dans ce cas, des groupes de travail sont mis en place au sein de chaque établissement/service.

IDENTIFICATION DES PRIORITÉS D'ÉVALUATION

Définir l'ordre dans lequel les objectifs de l'accompagnement (c'est-à-dire les axes et les thèmes à évaluer) seront soumis à l'évaluation

En amont de la démarche, il appartient à la direction de définir avec son Conseil d'Administration ou une autre instance de décision l'ordre dans lequel les axes et thèmes à évaluer seront interrogés.

Ce choix va dépendre de la possibilité d'identifier en amont des points d'amélioration.

- Si les instances de direction ne sont pas en mesure d'identifier des thèmes prioritaires, l'établissement/service peut s'appuyer sur des comptes-rendus de réunion (Comité d'entreprise, délégation du personnel, Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail, Conseil de vie sociale...) et/ou sur un référentiel existant pour établir un « diagnostic rapide ».
- Si les instances de direction ont connaissance de points de vigilance à améliorer (suite à un premier cycle d'évaluation, par exemple), elles devront les questionner en fonction des évolutions des profils des personnes accompagnées, des partenaires, de leur environnement, de la législation.

L'analyse de ces éléments permet d'identifier le niveau de mise en œuvre des principaux engagements et de définir les priorités de la démarche d'évaluation.

Les expériences ont montré que les établissements et services avaient généralement opté pour le « diagnostic rapide » lors de leur premier cycle d'évaluation. **Le second cycle permet d'inscrire la démarche dans un processus d'amélioration continue** avec une vision stratégique pluriannuelle.

Éviter l'essoufflement : limiter la durée de chaque phase

Pour inscrire la démarche d'évaluation dans un processus d'amélioration continu, il convient de **limiter la durée de chaque phase de l'évaluation**. Une structure ne saurait en effet fonctionner en état de diagnostic permanent.

Pour éviter l'essoufflement des professionnels, il est nécessaire d'instaurer dans la démarche des temps de recueil d'informations et d'analyse et des temps de mise en œuvre. Cela permet aux professionnels et personnes accompagnées de vérifier que leur investissement a des effets sur le fonctionnement de l'établissement/service.

Cette dimension est importante à prendre en compte pour le management des équipes.

UTILISATION DES RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DANS LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION²¹

Recommandations, références, procédures

Extraits de la note d'orientation n° 2 du CNESMS du 24 janvier 2006²²

« **la recommandation** (...) est centrale, elle vise à expliciter les valeurs, à rappeler les grandes orientations, à donner le sens. Elle désigne les repères communs, pour aider le professionnel et l'utilisateur à rechercher l'intervention la plus appropriée dans un environnement donné. Elle concourt à une véritable dynamique d'évolution des pratiques et des dispositifs. (...) Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont un support de partage et de réflexion au sein des équipes et nécessitent pour cela un appui de la direction et des équipes d'encadrement ».

Les recommandations doivent donner lieu à une explication et celle-ci prend la forme de références ou de procédures.

La référence peut se définir comme l'énoncé d'une exigence en regard d'objectifs à atteindre. Elle est rédigée sur le mode affirmatif et de façon positive.

La procédure de la même façon (...) permet de décrire une séquence ordonnée d'activités ou d'interventions mises en œuvre dans une situation définie ».

« Références et procédures traduisent les recommandations : en effet, dans certains cas, les recommandations doivent donner lieu à une explicitation et celle-ci prend la forme de références ou de procédures. La cohérence de l'ensemble tient à la qualité du maillage qui lie les recommandations, les références et les procédures ».

Utilisation des recommandations de bonnes pratiques professionnelles dans la démarche d'évaluation

L'appropriation des recommandations participe au processus d'amélioration continue des pratiques. Elles sont en effet utiles pour définir le cadre évaluatif, analyser les écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui est souhaité et pour élaborer le plan d'amélioration.

Au préalable, il importe d'identifier les recommandations de bonnes pratiques professionnelles qui sont directement destinées à l'établissement/service mais il convient également d'être attentif à celles qui peuvent lui être utiles.

La consultation du catalogue des outils, des publications et du site internet de l'ANESM fournit un panorama des éditions actualisées. **i** Les documents traitant des axes à évaluer mentionnent également la liste des recommandations pour chaque thème à évaluer.

Si certaines recommandations n'ont pas encore été travaillées en équipe, les professionnels peuvent s'appuyer, pour le sujet qui les intéresse :

- sur la lettre de cadrage pour comprendre l'orientation choisie en prenant connaissance des enjeux au moment de l'écriture ;
- sur la synthèse, pour avoir rapidement les grandes lignes des recommandations de bonnes pratiques professionnelles ;
- sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles elles-mêmes pouvant se lire par partie ou dans sa globalité avec des « Essentiels » à la fin de chaque partie et une annexe « éléments d'appropriation » particulièrement utile pour cibler le questionnaire évaluatif ;
- sur le document d'appui, pour aller plus en détail d'un sujet permettant notamment une aide à la construction du plan d'action.

D'autres organismes que l'Anesm produisent des recommandations et repères qui pourront être utiles aux professionnels et sur lesquelles ils pourront également s'appuyer, à l'instar de celles produites par l'Observatoire National pour l'Enfance en Danger (ONED) ou la Haute Autorité de Santé (HAS).

²¹ « Les établissements et services procèdent à des évaluations de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées, ou en cas de carence, élaborées par l'Anesm ». [art. L.312-8 du CASF]. L'évaluateur externe examinera « la prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles dans les modalités de réponse apportées aux usagers ». [8°. III. chap. II. Décret du 15 mai 2007].

²² CNESMS, Procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles, Note d'orientation n° 2, 24 janvier 2006.

EXPLOITATION D'UN RÉFÉRENTIEL²³ POUR CONDUIRE SA DÉMARCHE

Un référentiel est-il obligatoire pour conduire sa démarche ?

Rappelons que dans la démarche d'évaluation interne, **la dynamique des échanges entre professionnels et personnes accompagnées (mineurs/jeunes majeurs et parents ou titulaires de l'autorité parentale) est tout aussi importante que la conformité aux critères de qualité préalablement définis**. Aussi, le référentiel ne constitue pas un ensemble de normes vis-à-vis desquelles l'action devra se situer mais il est un outil ouvrant la voie à une réflexion collective, un débat et une analyse co-construite. Il permet de structurer l'analyse et de cadrer la méthode.

Il couvre le champ de l'évaluation interne et donc celui des missions de la structure, à savoir :

- la prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ;
- la garantie des droits et la participation des mineurs/jeunes majeurs, des parents ou titulaires de l'autorité parentale ;
- la personnalisation de l'accompagnement ;
- la protection et la prévention des risques inhérents à la situation de vulnérabilité des mineurs/jeunes majeurs.

C'est un outil non figé dans le temps qui se construit en amont de la démarche mais peut être réajusté, revu et enrichi à tout moment en cas d'incompréhension de la part des professionnels qui doivent le mettre en œuvre ou des évolutions réglementaires.

Adapter le référentiel aux spécificités de la structure

Le cadre évaluatif doit être spécifique à chaque catégorie d'établissement ou de service, au risque d'une standardisation et d'une normalisation des procédures et des pratiques. Néanmoins, il doit tenir compte des règles en vigueur concernant l'accompagnement d'un mineur/jeune majeur en protection de l'enfance et des normes de sécurité.

Néanmoins, les professionnels peuvent s'appuyer sur le référentiel d'une démarche qualité existante pour construire leur propre système de références. **Souvent, le référentiel fait l'objet d'une adaptation en amont de l'évaluation.**

POINT DE VIGILANCE

Lorsque les établissements/services utilisent un référentiel existant ou commun à plusieurs structures — **y compris celui de l'organisme gestionnaire** — ils doivent s'assurer qu'il correspond bien à leurs spécificités (missions, valeurs, histoire, organisation, caractéristiques des personnes accompagnées, etc.) et l'adapter si besoin. Il est très important qu'un référentiel ne soit pas figé, il doit être souple, adaptable (notamment au niveau des critères) et pouvoir être complété autant que de besoin.

Un référentiel « externe » doit être utilisé après accord de son auteur. La source du référentiel doit être mentionnée dans le rapport d'évaluation.

Compléter, si nécessaire, le référentiel

L'évaluation interne doit être en mesure de renseigner **trois niveaux d'information** :

- les dispositions mises en place en termes de moyens humains, matériels, financiers et de procédures ;
- les pratiques observées : que faisons-nous réellement, usuellement et éventuellement pourquoi nous le réalisons de la sorte ?
- les effets constatés pour les personnes accompagnées.

Si la structure utilise un référentiel, elle doit vérifier que ce dernier permet de répondre à ces trois niveaux d'information. Le cas échéant, la démarche d'évaluation devra compléter les éléments manquants ; il s'agit généralement des effets constatés pour les personnes accompagnées.

i Le questionnement proposé dans les documents « Axes à évaluer » doit permettre aux professionnels d'élaborer ou de compléter leur propre référentiel.

Vérifier la compréhension du référentiel

Le référentiel doit nécessairement être compris des professionnels qui seront en charge du recueil et de l'analyse des informations. Ils doivent s'approprier le langage utilisé. Lors de l'élaboration d'un référentiel, il est recommandé d'organiser des sessions de travail ou de test pour discuter et reformuler si besoin les items.

²³ La notion de référentiel est généralement utilisée dans le cadre des démarches qualité pour désigner un document composé d'un ensemble d'obligations et de prescriptions opposables. Les référentiels sont construits pour la quasi-totalité sur le même modèle : une série d'items classés et pour chacun desquels une cotation (mesurable) permet à la structure de se situer par rapport aux objectifs définis. Certains référentiels prévoient également des éléments d'appréciation motivant chaque cotation. Ils ont une vocation générique et peuvent s'appliquer à un ensemble d'établissements / services.

Définition élaborée à partir d'éléments mentionnés dans l'ouvrage de Pierre SAVIGNAT *Conduire l'évaluation externe*, Dunod, pp.102-103.

Répondre aux items de manière collective

Il importe que l'appréciation des items du référentiel soit effectuée de manière collective. Les réponses apportées sont le résultat d'un consensus, d'un diagnostic partagé. Avant de répondre et de confronter les points de vue, un temps de réflexion individuel peut s'avérer nécessaire.

Motiver les items cotés

L'évaluation ne saurait se réduire à la mesure entre des procédures et des pratiques recommandées et des pratiques observées.

Certains référentiels proposent un système de cotation (chiffrée ou allant généralement de A à D). Cette graduation peut être utile pour identifier des priorités dans les actions d'amélioration à mettre en œuvre ; mais elle n'est pas suffisante.

Elle doit s'accompagner de commentaires et être justifiée. Il importe en effet de pouvoir présenter les modalités d'appréciation des résultats au regard des objectifs définis. Ces commentaires permettront d'identifier les pistes d'amélioration.

IMPLICATION DES DIFFÉRENTS INTERVENANTS DANS LA DÉMARCHE

Implication effective de la direction

La direction de l'établissement ou du service est garante de la démarche et argumente les choix relatifs aux priorités à évaluer.

Elle doit être engagée tout au long de la démarche. Elle énonce la « politique qualité », s'assure des bonnes conditions de sa mise en œuvre, octroie les ressources nécessaires (de manière à adapter l'organisation du travail). Elle est garante de la qualité des processus de décision, de formation et de communication qui concernent la démarche.

Former, sensibiliser, mobiliser les professionnels

L'information et la sensibilisation de l'ensemble des professionnels sur le sens de la démarche d'amélioration continue de la qualité favorisent son appropriation. **Ceci nécessite en amont que le personnel d'encadrement ait assimilé la démarche et la méthode.**

L'identification d'une personne ressource facilite la mobilisation des différents acteurs (professionnels, personnes accueillies, bénévoles, partenaires) — à son niveau elle est garante de la démarche (diffusion d'une information audible, d'un état de situation de la démarche, des acteurs, des délais...).

Même si **le sens et l'objectif de la démarche** peuvent paraître évidents, **il est important de pouvoir rappeler régulièrement aux équipes** quels sont-ils, à savoir : « apporter l'assurance que les droits et les attentes des personnes bénéficiaires d'un accompagnement social sont bien au centre des préoccupations des professionnels et que les effets produits par l'activité d'un établissement ou d'un service remplissent de manière effective les buts visés. »²⁴

Informier l'ensemble des intervenants tout au long de la démarche

L'évaluation contribue à la conduite du changement de l'établissement/service. L'information et la participation des partenaires, des personnes accompagnées et/ou de leurs représentants légaux sont à rechercher. La multiplication des angles d'approche, le croisement des perspectives et des sources d'information apportent une analyse partagée et objective.

Pour mobiliser et sensibiliser les équipes, la direction communique *a minima* à chacune des étapes et les informe en amont sur :

- les enjeux et les objectifs de l'évaluation ;
- le déroulement de la démarche ;
- les différentes modalités de participation des professionnels.

Associer l'ensemble des intervenants, y compris le personnel de proximité et les bénévoles

Tout au long de la démarche, la direction s'appuie sur l'encadrement de proximité pour mobiliser les professionnels et les bénévoles. Les établissements proposant un hébergement intègrent le personnel travaillant le jour comme la nuit.

Différents supports peuvent être utilisés pour mobiliser l'ensemble des intervenants : participation aux groupes de travail dédiés à l'évaluation, bilans des comptes-rendus des entretiens d'évaluations, mobilisation dans le recueil des informations, questionnaires dédiés aux intervenants, etc.

Associer le personnel : information, présentation du déroulement. S'il n'est pas nécessaire de mobiliser l'ensemble du personnel pour recueillir le point de vue des personnes accompagnées, cette mobilisation s'impose lors de la présentation des résultats. En outre, au-delà des résultats, c'est aussi leur utilisation qui est importante.

Enfin, il convient d'être vigilant :

- au risque d'instrumentalisation de la démarche par certains acteurs ;
- à ce que l'analyse puisse être ouverte sur des propositions des groupes de travail non forcément prévues à l'avance.

Associer les professionnels partenaires de la structure

Les partenaires avec lesquels l'établissement/service construit des démarches au bénéfice des parcours des personnes accueillies sont associés autant que possible au recueil et à l'analyse des informations.

ASSOCIATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES DANS LA DÉMARCHE

Sont entendues comme personnes accompagnées à part entière les enfants mineurs (article 12 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant²⁵ et recommandations du Conseil de l'Europe²⁶) et les jeunes majeurs sous mesure de protection, ainsi que les autres membres de la famille accompagnés par l'établissement ou le service dans le cadre de la mesure (en particulier les parents titulaires de l'autorité parentale ou si la mesure recommande de les impliquer dans l'accompagnement, les autres représentants légaux de l'enfant au sein de la famille, etc.).

Apprécier les actions et la qualité des prestations avec les mineurs/jeunes majeurs d'une part et les parents d'autre part est une nécessité

L'article 12 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) dispose que : « 1. Les États parties garantissent à l'enfant qui est capable de discernement le droit d'exprimer librement son opinion sur toute question l'intéressant, les opinions de l'enfant étant dûment prises en considération eu égard à son âge et son degré de maturité, etc. ». Ce principe de droit d'associer tout mineur et de l'entendre pour qu'il donne son avis est repris dans le droit français, notamment au travers des lois n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance **i** (voir également l'axe traitant de la garantie des droits des personnes accompagnées ainsi que les recommandations Anesm sur l'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance - 2014).

Si la qualité des interventions s'apprécie en vérifiant l'application de normes et l'appropriation des recommandations de bonnes pratiques professionnelles²⁷, elle doit tenir compte également du point de vue des mineurs/jeunes majeurs et des parents (dans le respect des décisions judiciaires accordées à cet égard) concernés sur les accompagnements reçus : « qualité attendue » par les personnes accompagnées.

Spécificités du secteur de la protection de l'enfance

Dans le champ de la protection de l'enfance, la participation notamment par la contrainte des mesures judiciaires, mais aussi du fait des différences d'âge et de capacité des mineurs, est complexe. Elle interroge les notions d'adhésion et de décision.

Si l'adhésion à la mesure prise par l'autorité judiciaire compétente n'est pas ou partiellement réalisée, cela ne doit pas empêcher l'expression et la participation des personnes accompagnées, qui constitue « un droit des usagers ».

Toutefois, les responsabilités des différents acteurs (professionnels, personnes accompagnées) doivent nécessairement être identifiées. Chaque établissement ou service doit mettre en œuvre les décisions judiciaires, et celles-ci peuvent effectivement restreindre la participation des personnes accompagnées.

De plus l'association des personnes accompagnées (qu'elles soient mineurs, parents ou jeunes majeurs) dans la démarche d'évaluation interne doit nécessairement tenir compte de leur statut juridique. La différence de statut impacte en effet les pratiques professionnelles à mettre en œuvre pour rendre effective leur participation.

Mobiliser différentes sources pour recueillir le point de vue des mineurs/jeunes majeurs d'une part et des parents d'autre part

Il est recommandé en amont de s'interroger sur les modes de recueil les mieux adaptés pour identifier le point de vue :

- des mineurs/jeunes majeurs (en tenant compte des âges et donc des différences de perception et d'expression) d'une part;
- et des parents d'autre part.

Les modes de recueil sont adaptés au statut de la personne accompagnée et à leur niveau de compréhension. Ils s'inscrivent dans la continuité du cadre de l'expression et de la participation mis en place au sein de l'établissement ou du service (nécessité de s'appuyer sur les outils et formes de participation existantes).

²⁵ Les États parties garantissent à l'enfant qui est capable de discernement le droit d'exprimer librement son opinion sur toute question l'intéressant, les opinions de l'enfant étant dûment prises en considération eu égard à son âge et à son degré de maturité.

• À cette fin, on donnera notamment à l'enfant la possibilité d'être entendu dans toute procédure judiciaire ou administrative l'intéressant, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un représentant ou d'une organisation approprié, de façon compatible avec les règles de procédure de la législation nationale.

²⁶ http://www.coe.int/t/dg3/children/participation/Newdefault_fr.asp

²⁷ DUBE. G. (coll), *Le rôle des enquêtes de satisfaction dans le dispositif d'évaluation de la qualité des services au Québec*, 2009.

Les modes de recueil varient également selon les moyens économiques, humains et le temps dont disposent les professionnels : l'entretien face à face, l'entretien téléphonique, les réunions de groupe, la passation et le traitement d'un questionnaire, etc. Chaque outil présente des avantages et des inconvénients. Nous proposons quelques outils dans les pages suivantes.

Restitution aux mineurs/jeunes majeurs et aux parents

Quel que soit le mode de participation (consultation par questionnaire, entretiens, concertation au sein de groupes de travail, du CVS, etc.), les personnes accompagnées (mineurs/jeunes majeurs et parents) sont informées des objectifs, du déroulement de la démarche et des suites données aux différentes consultations.

Restituer les éléments produits par l'évaluation interne en identifiant les points d'amélioration possible permet de maintenir leur mobilisation dans la démarche voire de les intégrer dans un nouveau cycle d'évaluation de façon plus certaine (dans les propositions de plan d'action, par exemple).

LES ENTRETIENS INDIVIDUELS²⁸ AVEC LES MINEURS, PARENTS OU JEUNES MAJEURS

Organiser les entretiens

Le recueil du point de vue des personnes accompagnées (qu'il s'agisse des mineurs/jeunes majeurs ou des parents) peut s'effectuer à partir d'entretiens individuels. Pour cela, il n'est pas nécessaire de s'entretenir avec l'ensemble des mineurs/jeunes majeurs et l'ensemble des parents. Une partie peut être interrogée à condition qu'elle puisse rendre compte de la diversité des situations.

Concrètement, il est également possible de consacrer 5/10 min aux entretiens individuels « classiques » pour les interroger sur un point précis de l'accompagnement ou de l'organisation de l'établissement/service en fonction de critères préalablement définis (horaire d'un groupe thématique, présence d'intervenants, etc.). Ce choix permet de recueillir le point de vue de l'ensemble des personnes accompagnées.

S'assurer des bonnes conditions de la rencontre

Si le recueil s'effectue dans le cadre d'un entretien semi-directif, il importe :

- de vérifier au préalable la « faisabilité » et la « compréhensibilité » des questions posées auprès de quelques personnes accompagnées ;
- de vérifier la compréhension de la personne sur l'objectif de la rencontre ;
- de lui expliquer la façon dont elle a été tirée au sort si tel est le cas ;
- de lui présenter le cadre de la rencontre et en particulier l'obligation de discrétion de la part de l'enquêteur sur l'utilisation des réponses. La personne doit nécessairement disposer de garanties de confidentialité, d'anonymat des données et d'informations sur la durée prévue pour l'entretien²⁹.

Éviter l'abstraction

La demande doit porter de manière générale sur ce qui est fait ou ce qui est proposé pour les personnes depuis qu'elles sont accompagnées par le service. Il importe de rechercher des éléments factuels et précis (anecdotes, exemples, etc.) et d'amener la personne à sortir des généralités et des opinions pour aller aux faits. **Seule l'exploitation de faits concrets permet de mettre en œuvre les techniques propres à la résolution de problèmes.**

Il s'agit également de repérer ce qui est identifié et compris par la personne dans les actes des professionnels.

- Ce qu'elles voient de ce qui a été fait pour elles et ce qu'elles en comprennent : « *Est-ce que vous pouvez/tu peux nous dire ce qui a été fait pour vous/toi depuis que vous êtes /tu es ici ?* » ou bien « *Est-ce que vous pouvez/tu peux nous dire ce qui vous /t'a été proposé depuis que vous êtes/tu es ici ?* »
- À quoi cela a servi de leur point de vue : « *A quoi, cela a servi à votre/ton avis ?* »
- Ce qui a été le plus important pour elles : « *Quelles sont les choses les plus importantes qui ont été faites pour vous/toi depuis votre/ton arrivée ?* » ou bien « *Quelles sont les choses les plus importantes qui vous/t'ont été proposées depuis votre/ton arrivée ?* »
- Ce qu'elles changeraient s'il y avait quelque chose à améliorer : « *Est-ce qu'il y a des choses que vous auriez/tu aurais trouvées importantes et qui n'ont pas été faites ?* » « *S'il y avait quelque chose à changer, ce serait quoi ?* »

²⁸ DONNET DESCARTES. E., DUJARDIN. D., *Évaluer avec les usagers*, EHESP, 2012, p. 44.

²⁹ Pour plus d'information se reporter à la fiche 11 dédiée à la protection des données personnelles.

Analyser le contenu des entretiens

L'analyse des entretiens est un exercice exigeant et méticuleux. Elle articule différents moments d'inventaire. En équipe ou petits-groupes, les professionnels pourront :

- lister les thèmes proposés par les personnes accompagnées ;
- identifier ce qui est important pour elles car cela est souvent bien différent de ce que peuvent percevoir les professionnels ou les bénévoles ;
- repérer si possible la récurrence des termes utilisés, leurs circonstances d'apparition dans le discours, la fréquence des thèmes évoqués et le profil des personnes accompagnées qui énoncent ces thèmes ;
- identifier les axes d'amélioration repérés par les personnes et les points de vigilance à partir des types d'énoncés les moins évoqués.

LE QUESTIONNAIRE³⁰

L'enquête au service de l'évaluation

Apprécier la satisfaction vécue, dans le secteur, à **mieux connaître les besoins et les attentes des personnes accompagnées — dans le cadre des décisions administratives ou judiciaires — pour tenter de mieux y répondre**³¹. Nuances et précisions doivent ainsi être apportées quant au degré de satisfaction et à la proportion de personnes jugées satisfaites par rapport à l'ensemble des personnes interrogées. La pondération des résultats de l'enquête au regard du contexte et de l'analyse effectuée par les professionnels sera de ce fait nécessaire.

Attention : il n'est pas ici question de mesurer la satisfaction des personnes accompagnées à l'égard de la mesure mais la satisfaction des personnes accompagnées sur la manière dont celle-ci est mise en œuvre.

D'autre part, l'intérêt porté à la satisfaction des personnes accompagnées doit largement **dépasser la simple question de la mesure de la satisfaction pour devenir un moyen d'expression**.

Objectifs de l'enquête : mesurer à intervalle régulier, l'évolution de la perception des personnes accompagnées à l'égard des activités et prestations. Dans ce cas, il est indispensable que l'objet de l'enquête (questions posées, etc.) soit identique entre chaque mesure.

L'élaboration du questionnaire

Par qui ?

Généralement, ce sont les professionnels de l'accompagnement qui élaborent le questionnaire, or il peut être tout à fait utile d'associer des représentants des personnes accompagnées (mineurs/jeunes majeurs et/ou des familles) dès l'élaboration du questionnaire.

Le choix des questions

L'enquête ne constitue pas une fin en soi. Il est important d'en identifier l'objectif, la cible et le bon moment de passation. Aussi il importe de délimiter le champ de l'enquête et de lutter contre la tentation de créer des outils détaillant tout.

Cela suppose de dégager quelques items forts parmi les plus significatifs de l'accompagnement. **Il est recommandé de cibler le questionnaire sur des questions précises et concrètes**. Pour un entretien guidé, une vingtaine de questions est suffisante. Chaque item pourra ensuite être complété par un autre moyen d'analyse, voire une enquête ultérieure.

La formulation des questions

Il est nécessaire d'utiliser le vocabulaire des personnes enquêtées de manière à bien se faire comprendre. Certains mots peuvent être lourds de sens et influencer les réponses. Certains adverbes peuvent induire une réponse : « réellement », « complètement », « vraiment », etc. À une question du type : « *Êtes-vous sûr que l'on vous a réellement dit tous vos droits ?* » il est fort probable que la réponse sera hésitante et probablement négative. La formulation de questions doit inciter l'appréciation et le commentaire : « *Comment avez-vous trouvé... ?* », « *Comment vous paraissent... ?* », etc.

Il peut aussi être utile de demander aux personnes enquêtées ce qu'elles n'ont pas compris.

Les cotations

Il est souhaitable de ne pas laisser de position neutre et de préférer les échelles à 4 ou 6 degrés. Les personnes ont la possibilité d'expliquer leur jugement quand celui-ci est dans une zone négative. Le jugement négatif n'a d'intérêt pour améliorer l'action que s'il est suffisamment explicite. Le type de cotation est adapté à l'âge des personnes (possibilité de préférer le visuel pour les plus jeunes).

Une phase de test préalable à la passation du questionnaire peut permettre de vérifier si les questions sont suffisamment claires et amènent des commentaires, si le nombre de questions et la durée du questionnaire sont convenables.

³⁰ FAUGERAS. S., *L'évaluation de la satisfaction dans le secteur social et médico-social*, Seli Arslan, 2007.

³¹ L'Organisation mondiale de la santé (OMS) dans sa définition de l'évaluation de la qualité des soins considère la satisfaction des patients comme une des composantes du résultat produit. Dans ce cadre, la satisfaction est une appréciation basée sur la connaissance et la réaction émotionnelle du patient par rapport aux structures, procédures et résultats des services.

La durée de l'enquête

Plus l'enquête est ramassée sur une durée clairement délimitée et annoncée, plus les professionnels et les personnes accueillies s'y intéresseront. Il importe que la passation de l'enquête ne perturbe pas le fonctionnement de l'établissement et doit tenir compte des moments les plus opportuns pour associer les personnes accompagnées.

Anonymat

Accompagner la démarche de réponse au questionnaire tout en garantissant le traitement anonyme des réponses.

S'il peut être recommandé de rendre les questionnaires anonymes pour ne pas influencer la réponse de la personne accompagnée et la laisser libre de répondre, le passage par l'écrit peut restreindre la qualité de l'information donnée, particulièrement auprès de personnes en fragilité par rapport à l'écrit ou à la compréhension de la langue

Le questionnaire écrit rend également la réponse très dépendante de la qualité initiale des questions, alors que des entretiens permettent d'approfondir des remarques non prévues initialement. Il est possible de susciter un questionnement direct par un tiers extérieur (stagiaire, collègue d'un autre service, partenaire, etc.) pour permettre une plus grande liberté de parole. Dans ce cas, l'enquêteur devra se présenter, expliquer le sens de sa démarche et être en capacité de répondre aux questions qu'on lui pose.

Reproduction du questionnaire à des fins de comparaison

Si le questionnaire a pour objectif de mesurer l'évolution de la satisfaction, il importe de pouvoir la mesurer à intervalle régulier. Par conséquent, l'objet de l'enquête (questions posées, etc.) doit être identique entre chaque mesure. L'intérêt est de pouvoir réaliser des analyses longitudinales, néanmoins d'une enquête à l'autre le questionnaire peut être complété. Si une question apparaît à l'usage mal tournée, il est pertinent de la rendre plus intelligible.

Échantillonnage

Même si dans le secteur, la taille des structures (hormis CDEF éventuellement) doit permettre de viser l'exhaustivité, l'enquête peut prévoir une sélection de personnes enquêtées. Dans ce cas, le choix doit s'établir en fonction des thèmes traités et non pas en fonction des difficultés que pourrait rencontrer la personne (trop fragile, difficulté d'expression, etc.).

Appréciation des résultats

Le repérage d'une source d'insatisfaction demeure insuffisant pour en connaître le contour, il convient de l'étayer par les propos tenus par les personnes accompagnées elles-mêmes et de la croiser avec l'analyse réalisée par les professionnels.

Dans certains cas, il est possible d'approfondir les résultats d'une enquête par des entretiens.

LES TEMPS COLLECTIFS³²

S'appuyer sur les temps collectifs existants

Pour associer les mineurs/jeunes majeurs et les parents dans la démarche d'évaluation interne, que ce soit pour recueillir leur point de vue ou solliciter des propositions d'amélioration, la structure peut s'appuyer sur les temps collectifs existants. Il est à ce titre recommandé de privilégier les instances existantes pour ne pas les délégitimer.

Lorsque la structure dispose d'un CVS, il est recommandé de l'associer à toutes les étapes de l'évaluation. Et les professionnels pourront aussi mobiliser les groupes-projets ou groupes d'initiatives pour recueillir les différents points de vue. Le recueil de propositions d'activités peut être un moyen de les associer dans l'élaboration du plan d'amélioration.

Au même titre que les entretiens individuels, il convient de délimiter le champ du questionnement et des débats de manière à ce que la réflexion soit mobilisée sur des thèmes où les avis peuvent réellement avoir un effet sur les pratiques, l'organisation ou le fonctionnement de la structure.

Faciliter le fonctionnement des groupes

Il importe de fixer au préalable « les règles du jeu » pour ne pas susciter de déceptions ou d'incompréhensions. Si certains projets n'ont pas pris en compte la parole des mineurs/jeunes majeurs et de leurs parents, il est essentiel de leur en expliquer les raisons.

Au cours de la réunion de groupe, il importe de faciliter la parole de tous. Les animateurs pourront solliciter les personnes qui ne s'expriment pas (en se plaçant par exemple à côté d'eux) ou en organisant un tour de table (sans pour autant « imposer » la prise de parole).

Il est tout à fait possible d'envisager une réunion avec des parents d'une part et une réunion avec des mineurs/jeunes majeurs d'autre part, pour ensuite confronter le point de vue de tous (y compris celui des professionnels) à l'occasion d'une réunion de restitution.

Utiliser des supports pour faciliter l'expression et favoriser la convivialité.

³² Anesm. *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance*. 2014.

FORMALISATION DU RECUEIL ET DE L'ANALYSE DES INFORMATIONS

Diversifier les sources « formelles » d'informations

Le recueil d'informations doit permettre à l'ensemble des parties prenantes d'analyser et de porter un jugement sur ce qui a été mis en œuvre de manière à identifier des pistes de progrès.

Il est recommandé d'identifier les différentes sources de données à mobiliser pour infirmer les propos recueillis lors des réunions des groupes de travail. Il s'agit notamment :

- **des documents administratifs** de l'établissement/service comme le projet de l'organisme gestionnaire (projet associatif notamment), le projet d'établissement/service, le rapport d'activité annuel, le plan de formation, les fiches de postes, les conventions signées avec les partenaires, etc.
- **des supports de travail en équipe** : cahier de liaison, procédures, etc.
- **des comptes rendus de réunions** : réunions d'équipe, réunions avec les personnes accueillies (Conseil de Vie Sociale et autres lieux d'expression), réunions avec des partenaires, etc.
- **des documents portant sur l'accompagnement individuel des personnes accueillies** : contrat de séjour, DIPC, dossiers d'accueil, comptes-rendus d'entretiens réalisés avec les personnes accueillies, etc. Pour permettre une analyse collective, ces documents seront anonymisés. Il n'est pas nécessaire de travailler sur l'ensemble des dossiers personnels ; l'analyse peut porter sur une dizaine de dossiers recueillis au hasard pour observer ce qui a été mis en place.

Analyser les écarts

L'analyse des informations recueillies doit permettre de savoir si les objectifs impartis à l'établissement/service ont été atteints et d'en expliquer le processus. Elle doit à ce titre permettre d'identifier des écarts entre ce qui est constaté par les professionnels et ce que constatent les personnes accompagnées (mineurs, parents ou jeunes majeurs) lorsqu'elles sont interrogées sur ces mêmes questions, les actions prévues et les pratiques observées, les pratiques recommandées et les pratiques observées.../...

L'existence d'écarts entre les pratiques observées et les pratiques recommandées ou entre les actions réalisées et celles prévues ne constitue pas *a priori* « une faute ». L'analyse de ces écarts doit permettre aux professionnels d'identifier des pistes de progrès à accomplir.

La traçabilité des informations

Les professionnels doivent pouvoir démontrer leurs analyses en apportant la preuve de ce qui est fait, en expliquant la manière dont l'action a été réalisée et en identifiant les effets pour les personnes accueillies. **La traçabilité des informations utilisées pour l'évaluation est importante pour pouvoir :**

- communiquer à l'ensemble des acteurs de l'établissement/service les points saillants ressortant de l'évaluation de chacun des thèmes ;
- suivre régulièrement la mise en œuvre et l'efficacité des actions d'amélioration (il est à ce titre important qu'elles puissent apparaître dans le rapport annuel d'activité) ;
- garder trace de la réflexion collective sur le sujet à une année N pour l'utiliser lors du suivi à l'année N+1 ;
- écrire le rapport d'évaluation interne qui est à remettre aux autorités de contrôle et de tarification ;
- fournir des éléments de preuve lors de l'évaluation externe.

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES³³ ET SYSTÈME D'INFORMATION

L'évaluation doit notamment permettre de savoir si les réponses apportées correspondent aux besoins des personnes accompagnées, ce qui implique en amont de disposer d'un système d'information récoltant des données de nature personnelle.

La mise en place d'un tel système renvoie alors à la problématique relative à l'obligation de confidentialité et/ou au secret professionnel et à celle, plus générale, relative à la protection des données personnelles. Les difficultés liées à la centralisation et au partage d'informations entre professionnels astreints au secret au sens du Code pénal sont nombreuses. Aussi des solutions techniques doivent être trouvées et sont exposées ci-après.

Organiser le consentement préalable de la personne accueillie (mineur/jeune majeur)

Compte tenu des différentes obligations concernant l'obligation de confidentialité et de secret professionnel³⁴, l'organisation du consentement préalable des personnes accompagnées constitue une bonne manière de s'affranchir de toute critique ultérieure relative à la divulgation d'informations à caractère personnel. **À cette fin, un formulaire de consentement rappelant non seulement la finalité du recueil d'information réalisé (à savoir l'évaluation interne) mais également les modalités de traitement des données, leur anonymisation et la possibilité, pour toute personne accompagnée³⁵, de s'opposer à tout moment au recueil ou à la transmission d'une information le concernant, peut être mis en place, intégré au contrat de séjour ou au règlement de fonctionnement.**

Aussi, il convient de :

- **s'assurer au préalable que les remontées d'informations sont effectuées par les bénéficiaires légitimes de l'information protégée** (données médicales remontées par le personnel soignant, données personnelles remontées par l'équipe en charge du suivi de la personne concernée et non par un tiers non investi dans l'accompagnement) ;
- **organiser un traitement des données garantissant une anonymisation irréversible et définitive dès leur insertion au sein du système d'information et en tout état de cause, avant leur transmission aux tiers** (autorités de la tarification et autorité en charge de la délivrance des autorisations).

Protéger les données personnelles

Les systèmes d'information dans lesquelles figurent des données personnelles doivent bénéficier de la protection prévue par la loi Informatique et Liberté et notamment en termes de sécurité des fichiers, de confidentialité des données, de durée de conservation des données, d'information des personnes concernées, d'autorisation et/ou de déclaration à la CNIL, de finalité des traitements.

Conformément à l'article 22 de la loi de 1978, la mise en place d'un système d'information recueillant des données à caractère personnel doit être précédée de la déclaration adéquate auprès de la CNIL³⁶.

³³ L'article 2 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés dispose : « La présente loi s'applique aux traitements automatisés de données à caractère personnel, ainsi qu'aux traitements non automatisés de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers, à l'exception des traitements mis en œuvre pour l'exercice d'activités exclusivement personnelles, lorsque leur responsable remplit les conditions prévues à l'article 5.

Constitue une donnée à caractère personnel toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée, directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments qui lui sont propres. Pour déterminer si une personne est identifiable, il convient de considérer l'ensemble des moyens en vue de permettre son identification dont dispose ou auxquels peut avoir accès le responsable du traitement ou toute autre personne.

Constitue un traitement de données à caractère personnel toute opération ou tout ensemble d'opérations portant sur de telles données, quel que soit le procédé utilisé, et notamment la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement ou la destruction.

Constitue un fichier de données à caractère personnel tout ensemble structuré et stable de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés. La personne concernée par un traitement de données à caractère personnel est celle à laquelle se rapportent les données qui font l'objet du traitement. »

³⁴ Concernant l'obligation de confidentialité et de secret professionnel : Les données récoltées aux fins de la conduite de l'évaluation interne sont, pour partie tout du moins, des informations de nature personnelle couvertes par l'obligation de confidentialité (L.311-3, 4° du CASF) voire par le secret professionnel au sens du Code pénal (226-13) ; la différence entre les deux notions réside dans l'existence ou non d'infractions pénales. Le secret professionnel s'applique à toute personne qui en est dépositaire soit par état ou par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire. Or, cette définition fait débat selon l'interprétation plus ou moins stricte qui en est faite.

³⁵ Pour les mineurs accueillis, il s'agit des titulaires de l'autorité parentale, pour les jeunes majeurs faisant l'objet d'une mesure de tutelle, il s'agit du représentant légal et pour les jeunes majeurs, il s'agit d'eux-mêmes.

³⁶ Tout manquement à cette obligation expose l'organisme gestionnaire à 5 ans d'emprisonnement et à 300 000 euros d'amende (article 226-16 du Code pénal).

Collecte des données à caractère personnel : les principes à respecter

Conformément aux articles 6 et 7 de la même loi, sept principes sont à respecter lors de la collecte de données à caractère personnel :

Le principe de finalité : les données à caractère personnel ne peuvent être recueillies et traitées que pour un usage déterminé et légitime, correspondant aux missions de l'établissement, responsable du traitement. Tout détournement de finalité est passible de sanctions pénales conformément à l'article 226-21 du Code pénal.

Le principe de proportionnalité : seules doivent être enregistrées les informations pertinentes et nécessaires pour leur finalité.

Le principe de pertinence des données : les données personnelles doivent être adéquates, pertinentes et non excessives au regard des objectifs poursuivis.

Le principe de durée limitée de conservation des données : c'est ce que l'on appelle le droit à l'oubli. Les informations ne peuvent être conservées de façon indéfinie dans les fichiers informatiques. Une durée de conservation doit être établie en fonction de la finalité de chaque fichier. Au-delà, les données peuvent être archivées, sur un support distinct.

Le principe de sécurité et de confidentialité (articles 226-17 et article 226-22 du Code pénal) : le responsable du traitement est astreint à une obligation de sécurité. Il doit faire prendre les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité des données et éviter leur divulgation :

- les données contenues dans les fichiers ne peuvent être consultées que par les services habilités à y accéder en raison de leurs fonctions ;
- le responsable du traitement doit prendre toutes les mesures pour empêcher que les données soient déformées, endommagées ou que des tiers non autorisés y aient accès ;
- les mesures de sécurité, tant physique que logique, doivent être prises (par exemple : protection anti-incendie, copies de sauvegarde, installation de logiciel antivirus, changement fréquent des mots de passe alphanumériques d'un minimum de 8 caractères) ;
- les mesures de sécurité doivent être adaptées à la nature des données et aux risques présentés par le traitement.

Le principe de transparence : la loi garantit aux personnes (c'est-à-dire les mineurs, les jeunes majeurs, les titulaires de l'autorité parentale et le représentant légal) l'information nécessaire relative aux traitements auxquels sont soumises des données les concernant et les assure de la possibilité d'un contrôle personnel. Le responsable du traitement de données personnelles doit avertir ces personnes dès la collecte des données et en cas de transmission de ces données à des tiers.

Le principe du respect du droit des personnes

Informers les intéressés : lors de l'informatisation de tel ou tel service, ou lorsque des données sont recueillies par exemple par voie de questionnaires, les personnes concernées (à savoir les mineurs, les jeunes majeurs, les titulaires de l'autorité parentale et le représentant légal) et le personnel de l'organisme doivent être informés de la finalité du traitement, du caractère obligatoire ou facultatif du recueil, des destinataires des données et des modalités d'exercice des droits qui leur sont ouverts au titre de la loi « Informatique et Libertés » : droit d'accès et de rectification mais aussi, droit de s'opposer, sous certaines conditions, à l'utilisation de leurs données ;

Les droits d'accès et de rectification : toute personne (les titulaires de l'autorité parentale ou représentant légal pour les mineurs³⁷, le représentant légal pour les jeunes majeurs faisant l'objet d'une mesure de tutelle et les jeunes majeurs eux-mêmes) peut demander communication de toutes les informations la concernant contenues dans un fichier détenu par l'établissement et a le droit de faire rectifier ou supprimer les informations erronées.

Le droit d'opposition : toute personne (les titulaires de l'autorité parentale ou représentant légal pour les mineurs, le représentant légal pour les jeunes majeurs faisant l'objet d'une mesure de tutelle et les jeunes majeurs eux-mêmes) a le droit de s'opposer, pour des motifs légitimes, à ce que des données la concernant soient enregistrées dans un fichier informatique, sauf si celui-ci présente un caractère obligatoire.

³⁷ Hormis les données à caractère médical en référence à l'Article R.1111-6 du Code de la Santé Publique.

ILLUSTRATION

Une clause dans le règlement de fonctionnement concernant le consentement et l'utilisation des données personnelles

Cet établissement a inscrit la clause suivante dans son règlement de fonctionnement. Cette clause est également reprise dans chaque DIPC.

« Pour les stricts besoins liés à la conduite de l'évaluation interne mentionnée à l'art. L.312-8 du Code de l'action sociale et des familles, la personne accompagnée [les titulaires de l'autorité parentale ou représentant légal pour les mineurs, le représentant légal pour les jeunes majeurs faisant l'objet d'une mesure de tutelle et les jeunes majeurs eux-mêmes] autorise l'établissement à recueillir, centraliser et traiter des données personnelles la concernant.

L'établissement s'engage quant à lui :

- à respecter la confidentialité des données réunies et à n'opérer aucune divulgation aux tiers ;
- à ne rechercher que les informations utiles à la conduite de l'évaluation interne ;
- à accorder toute la protection qu'il se doit aux systèmes d'information relatifs aux données de nature personnelle ;
- à anonymiser les données récoltées de sorte qu'une fois traitées, aucune identification directe ou indirecte des personnes concernées ne soit possible ;

En tout état de cause, le mineur ou le jeune majeur qu'il soit sous tutelle ou non, est toujours libre de faire connaître son opposition³⁸ à la réunion et au traitement d'informations personnelles le concernant. Cette opposition doit être manifestée par écrit et adressée au Directeur de l'établissement. »

ÉLABORATION DU PLAN D'AMÉLIORATION

Limiter le temps entre le diagnostic et la mise en œuvre d'actions d'amélioration

Il n'est pas nécessaire d'avoir traité l'ensemble des questions évaluatives pour procéder à la mise en place d'améliorations, dès lors que le dysfonctionnement et ses causes ont été identifiés et compris.

Des informations signalant une dégradation de la situation des personnes accompagnées ou une augmentation des risques (augmentation du nombre de mineurs en situation de décrochage scolaire, situations de maltraitance institutionnelle, etc.) doivent être traitées immédiatement.

Hiérarchiser les actions prioritaires

La mise en œuvre des propositions d'amélioration revient à la direction de l'établissement/service qui élabore le plan d'amélioration en priorisant les objectifs d'amélioration et les actions à conduire. Le nombre d'actions prioritaires est variable.

Pour les établissements et services concourant à la mission de protection judiciaire de la jeunesse, il importe que les actions prioritaires s'articulent avec celles issues des audits qualité (sous réserve que ces derniers aient été réalisés dans une temporalité proche).

La hiérarchisation des actions tient compte des conséquences pour les personnes accueillies et de l'actualité de l'établissement/service. Les objectifs à atteindre doivent être définis et adaptés aux priorités définies par les politiques publiques, aux objectifs du CPOM ou d'autres conventions pluriannuelles. Il importe à ce titre d'inclure l'ensemble des objectifs dans le même plan d'amélioration. Chaque année, la pertinence des priorités est réinterrogée et l'actualisation doit figurer dans le rapport annuel d'activité.

Formaliser les objectifs d'amélioration sous forme de fiches actions

Élaborer le plan d'amélioration est l'occasion de **mettre en cohérence les objectifs de l'organisme gestionnaire et de ses établissements/services avec les priorités des politiques publiques** établies notamment dans les documents de programmation régionaux et/ou départementaux.

POINT DE VIGILANCE

Il arrive souvent aux professionnels de confondre objectifs et actions. Pour rappel, les objectifs traduisent la formulation de la situation vers laquelle la structure souhaite tendre. Ils décrivent les résultats ou les effets souhaités. Il existe :

- **des objectifs stratégiques (ou globaux)** à moyen et long terme indiquant l'orientation générale à prendre (exemple : garantir l'exercice des droits et libertés individuels) ;
- **des objectifs spécifiques (ou opérationnels)** qui sont la formulation concrète des objectifs stratégiques (exemple : informer les personnes accompagnées sur leurs droits et devoirs, les modalités de l'accompagnement et les droits de recours).

Ces objectifs stratégiques se traduisent ensuite en un ensemble d'actions (exemple : présenter dans le livret d'accueil les modalités d'accompagnement et les droits de recours des personnes accompagnées).

Il est recommandé de formaliser **les objectifs d'évolution** sous forme de fiches actions comprenant les objectifs visés, les échéances, la personne responsable et les étapes intermédiaires.

Les fiches actions sont intégrées au projet d'établissement et actualisées lors des travaux de suivi du projet. Cette organisation facilitera le suivi du plan d'amélioration et la communication des suites de l'évaluation destinée aux professionnels, aux personnes accueillies et aux partenaires.

Suivre le plan d'amélioration

Une fois le plan d'amélioration établi, il est recommandé aux établissements et services d'en suivre régulièrement l'avancement et de se doter d'outils permettant d'interroger les pratiques et la pertinence des actions prévues.

Pour répondre aux besoins des personnes accueillies et disposer d'un plan d'amélioration pertinent, au plus proche du contexte dans lequel il intervient l'établissement/service sera attentif sur ce qui peut déclencher un questionnement :

- une action prévue n'a pas été mise en place ;
- une action a produit des effets imprévus ou pervers ;
- une évolution des caractéristiques ou des besoins des personnes accompagnées ;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens mis en œuvre par l'établissement/service.

Il convient également d'identifier en amont le moment opportun pour suivre la mise en œuvre du plan d'amélioration et de procéder au moins annuellement à une analyse des données récoltées, de manière à suivre régulièrement les démarches engagées³⁹. Il importe que les supports mobilisés à cet effet puissent servir au fonctionnement général de l'établissement/service (rapport d'activité ou autres bilans annuels).

³⁹ En 2012, un système de remontée de données permettant aux structures de disposer de données utiles au pilotage était mis en place (ou en cours) dans 72 % des établissements et services intervenant dans le champ de la protection de l'enfance (82 % ensemble des ESSMS). Pour 26 % des structures, l'évaluation interne a été l'occasion de le mettre en place.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION INTERNE ET DU SUIVI DU PLAN D'AMÉLIORATION

Informer les professionnels, les personnes accueillies et les partenaires

La diffusion des résultats à l'ensemble des professionnels, personnes accompagnées, partenaires est une étape essentielle. Elle participe à la valorisation des pratiques et à l'appropriation collective de la conduite du changement.

Si un résumé peut être rédigé, le rapport intégral doit être accessible à tous les acteurs ayant participé. Les supports et modalités de communication peuvent aussi être diversifiés et adaptés aux destinataires : réunions, articles, publications, groupes de travail, etc.

Présenter l'avancement de la démarche dans les rapports d'activité

L'établissement/service met en œuvre une démarche d'amélioration continue et retrace chaque année dans son rapport d'activité l'état d'avancement des améliorations prévues au cours de l'évaluation. Ils communiquent tous les cinq ans les résultats de leur évaluation interne aux autorités.

Diffuser et transmettre le rapport d'évaluation

L'établissement/service diffuse les résultats de l'évaluation auprès des différents acteurs de la démarche en adaptant le support (présentation orale, articles, résumés, etc.), le mode de transmission (réunions, par courrier, par e-mail, etc.) et le vocabulaire en fonction de l'interlocuteur (professionnels, personnes accueillies, partenaires, bénévoles, etc.).

S'il communique une fois tous les 5 ans l'ensemble des résultats de son évaluation interne aux autorités compétentes, l'établissement/service leur communique annuellement au travers du rapport d'activité l'avancement des travaux dont celui du plan d'amélioration.

PLAN DU RAPPORT D'ÉVALUATION INTERNE⁴⁰

1^{re} partie – Présentation de la structure et des éléments de cadrage des activités

La présentation des missions, du cadre réglementaire et des objectifs principaux des activités déployées est réalisée de manière synthétique :

- les missions et le cadre réglementaire contenus dans l'arrêté d'autorisation ;
- les contractualisations engagées par l'établissement ou l'organisme gestionnaire (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens ou autres) ;
- les valeurs portées par l'organisme gestionnaire et les références du projet d'établissement ou de service ;
- les orientations et les objectifs principaux qui en découlent.

La caractérisation du public accueilli et son évolution

La spécification des objectifs d'accompagnement

C'est-à-dire la déclinaison des objectifs génériques communs à l'ensemble des ESSMS figurant dans les documents ci-après.

2^e partie – Éléments de méthode

Le protocole d'évaluation c'est-à-dire les modalités de mises en œuvre de la démarche d'amélioration continue :

- choix effectués et temporalité ;
- exposé des principales difficultés rencontrées.

Les modalités d'implication des différentes parties prenantes :

- composition du comité de pilotage ;
- modalités de participation des différents professionnels ;
- modalités d'association des mineurs/jeunes majeurs et des familles.

⁴⁰ En conformité avec la circulaire n°DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011 relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Les modalités de la remontée d'informations :

- référentiel(s) utilisé(s) ;
- études ou recherches spécifiquement menées ;
- grilles d'observations utilisées ;
- indicateurs de suivi retenus ;
- outils complémentaires mobilisés (ex : questionnaire de satisfaction, etc.).

3^e partie – Présentation des résultats*Les principaux constats :*

- le niveau de réalisation des objectifs ;
- le niveau d'intégration des recommandations de bonnes pratiques professionnelles ;
- les effets constatés pour les personnes accueillies.

Le plan d'amélioration :

- les objectifs prioritaires ;
- les actions envisagées ;
- leurs modalités de mises en œuvre et de suivi ;
- les systèmes d'appréciation des résultats (critères d'appréciation des résultats) ;
- les résultats attendus.

*Les moyens mobilisés ou à mobiliser***4^e partie – Planification**

Cette partie présente le plan d'amélioration et la planification de la démarche pour les cinq années suivantes.

Elle reprend année après année les objectifs définis de manière à inscrire la démarche dans un fonctionnement réaliste et équilibré au regard de la charge de travail.

SYNTHÈSES DES AXES D'ÉVALUATION

Le périmètre de l'évaluation est large. Il couvre les missions propres confiées par les autorités (président du Conseil départemental et PJJ) aux établissements ou services. Ces missions sont définies à partir des fondements de l'action sociale et médico-sociale⁴¹ et de leur adaptation au champ de la protection de l'enfance⁴². Ainsi, l'évaluation de la qualité des prestations doit comporter deux volets complémentaires : un volet relatif à l'effectivité des droits des personnes accompagnées et un volet plus particulièrement adapté à l'établissement ou au service considéré⁴³.

Dans la continuité des travaux menés par l'Anesm depuis 2009, il est proposé d'organiser le questionnaire autour des 4 axes suivants :

- Axe – La prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs
- Axe – La garantie des droits des personnes accompagnées et leur participation au fonctionnement de la structure
- Axe – La personnalisation de l'accompagnement, la coordination des interventions, la cohérence et la continuité des parcours
- Axe – La prévention et la gestion des risques liés à la situation de vulnérabilité des personnes accompagnées

Pour faciliter l'appropriation du questionnaire et inscrire la démarche dans une dynamique continue, il est recommandé de travailler ces axes séparément et de répartir — en fonction des priorités — le questionnaire dans le temps. L'ensemble du questionnaire devra cependant avoir été travaillé au cours d'un cycle d'évaluation (5 ans).

Les éléments présentés dans la partie ci-après sont la synthèse du questionnaire proposé pour chacun des axes de l'évaluation. La lecture de ces synthèses permet aux professionnels de se représenter les thèmes à évaluer et de déterminer quel axe ou thème d'évaluation pourra être travaillé prioritairement. **Les professionnels pourront s'appuyer ensuite sur les documents complémentaires au présent document dans lesquels figurent :**

- les informations essentielles permettant de mieux comprendre chaque axe à évaluer (à travers une présentation des enjeux et objectifs d'accompagnement relatifs à cet axe) ;
- des références utiles sur lesquelles s'appuyer pour travailler cet axe (repères juridiques, recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'Anesm) ;
- des exemples de questions et d'indicateurs de contexte qui permettront de déterminer le cadre d'intervention de la structure, les caractéristiques du public accompagné, l'organisation et le fonctionnement général de la structure ainsi que ses partenaires sur le territoire (cette étape est nécessaire pour pouvoir commencer la démarche d'évaluation) ;
- des exemples de questions qui permettront de faire le point sur ce que la structure a mis en place pour atteindre ses objectifs d'accompagnement ;
- des exemples de questions qui aideront à identifier si les actions et dispositifs mis en place ont eu des effets (positifs ou négatifs, attendus ou non) ;
- des éléments qui permettront de comprendre comment analyser ces constats, afin de dégager des pistes d'actions pour améliorer la qualité de l'accompagnement.

⁴¹ L'article L.116-1 du CASF est ainsi rédigé : « L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. Elle est mise en œuvre par l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que par les institutions sociales et médico-sociales au sens de l'article L.311-1, elle [l'action sociale et médico-sociale] tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté. »

⁴² Les articles L.112-3 et L.112-4 du CASF sont ainsi rédigés : « La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents. Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge. » « L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant. »

⁴³ Décret n° 2007-975 du 15 mai 2007. Chapitre I / section 2. / 2.6.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA PRISE EN COMPTE DE L'INTÉRÊT DE L'ENFANT ET DE SES BESOINS FONDAMENTAUX, PHYSIQUES, INTELLECTUELS, SOCIAUX ET AFFECTIFS

Thème 1 *Les conditions matérielles d'existence et le cadre de vie respectueux de l'intérêt de l'enfant*

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer et les questionnements sur les pratiques et l'organisation sont adaptés en fonction :

- **du cadre d'intervention et de son évolution** : types de mesures, modes d'accueil, mono-établissement, rattachement à une structure publique ou associative .../....
- **des ressources disponibles et de leurs évolutions** : moyens humains, partenaires de l'accompagnement social avec lesquels travaille habituellement la structure .../....
- **des caractéristiques des personnes accompagnées et de leurs évolutions** : caractéristiques des conditions de logement ou d'hébergement des mineurs/jeunes majeurs, part de mineurs/jeunes majeurs pour lesquels la famille bénéficie d'un autre accompagnement social .../...
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs à évaluer sont :

- évaluer les besoins et identifier les risques liés aux conditions matérielles d'existence et au cadre de vie ;
- aider les parents à garantir à leurs enfants des conditions matérielles d'existence suffisantes pour répondre à leurs besoins primaires d'être logés, soignés, nourris ;
- aider les parents pour que leurs enfants puissent disposer d'un niveau de confort minimum et d'un cadre de vie respectueux de leur sécurité, intimité et dignité ;
- en structure d'hébergement collectif ou dans le cadre d'un placement : garantir un cadre de vie respectueux de la sécurité, l'intimité et la dignité des mineurs/jeunes majeurs ;
- aider les jeunes en âge d'agir eux-mêmes sur leurs conditions d'existence et leur cadre de vie à devenir autonome (gestion du budget et de l'alimentation, appropriation d'un logement individuel, mobilité, etc.).

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnement pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

- Comment la structure réalise-t-elle une évaluation du lieu de vie des mineurs/jeunes majeurs accompagnés? .../...
- Des réunions d'échanges sont-elles organisées pour permettre aux professionnels de réfléchir sur les risques existants au domicile (concernant le logement et la sécurité notamment) et les possibilités d'amélioration? .../...
- Comment cette dimension est-elle prise en compte dans l'accompagnement? Comment la structure accompagne les jeunes en voie d'autonomie pour ce qui concerne la gestion de leur budget, l'accès et l'entretien d'un logement? .../...
- Comment les établissements veillent-ils à proposer des espaces de vie confortables et sécurisants pour les mineurs/jeunes majeurs? .../...
- .../...

Synthèse du questionnement sur les effets constatés pour les mineurs/jeunes majeurs et les parents

- Quels effets l'accompagnement produit-il sur le cadre de vie? .../...
- Quel est le point de vue des partenaires de l'accompagnement social sur les modalités de collaboration? .../...
- .../...

Synthèse du questionnement pour l'analyse

- Dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs? De répondre aux besoins des mineurs/jeunes majeurs?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnement :

- une évolution des caractéristiques ou des besoins des mineurs/jeunes majeurs ;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement/service ;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place ;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets imprévus.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA PRISE EN COMPTE DE L'INTÉRÊT DE L'ENFANT ET DE SES BESOINS FONDAMENTAUX, PHYSIQUES, INTELLECTUELS, SOCIAUX ET AFFECTIFS

Thème 2 La promotion de la santé

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer, les questionnements sur les pratiques et sur l'organisation sont adaptés en fonction :

- **du cadre d'intervention et de son évolution** : types de mesures, modes d'accueil, mono-établissement, rattachement à un organisme gestionnaire .../....
- **des ressources disponibles** : caractéristiques des moyens humains dédiés à l'accompagnement (dont professionnels de santé), partenaires de la prévention et de l'accompagnement médical et paramédical avec lesquels travaille habituellement la structure.../....
- **des caractéristiques des mineurs/jeunes majeurs et de leurs évolutions** : nombre de mineurs/jeunes majeurs dont le handicap est reconnu par la CDAPH, part de mineurs/jeunes majeurs suivis dans un CMPP, part de mineurs scolarisés dans un établissement spécialisé.../...
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs à évaluer sont :

- dans le respect des droits de l'enfant en matière de santé et des décisions, évaluer avec la famille et les autres personnes intervenant auprès du mineur/jeune majeur les besoins et attentes /les risques liés à la santé;
- aider les mineurs/jeunes majeurs à prendre soin de leur santé et favoriser leur implication dans les décisions liées à leur santé (choix des intervenants, choix thérapeutiques, etc.);
- dans le respect des droits de l'enfant en matière de santé et dans le respect du contenu des décisions, aider les parents à prendre soin de la santé de leur enfant et faciliter leur implication dans les décisions à prendre (sauf intérêt contraire de l'enfant et dans le respect du contenu des décisions administratives et judiciaires);
- faciliter l'accès aux soins et la continuité des parcours de soins;
- prévenir et gérer les risques liés à la santé.

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnement pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

Dans le respect du droit des mineurs/jeunes majeurs et des parents :

- Comment les professionnels ont-ils connaissance des besoins de santé et des comportements à risque? .../...
- Comment les parents sont-ils impliqués et/ou encouragés à procéder aux accompagnements liés à la santé de l'enfant mineur? .../...
- Comment la structure prévient-elle les risques liés à la santé des populations accompagnées ainsi que les épidémies? .../....
- Comment sont abordés les refus de soins? .../...

Synthèse du questionnement sur les effets constatés pour les personnes accueillies

- Dans le cadre d'un placement, les parents sont-ils effectivement associés aux décisions? Informés en temps réel en cas de souci de santé? .../...
- Les partenariats mis en place avec les acteurs de la santé (dont les services de PMI) ont-ils permis d'améliorer les accompagnements? .../ ...
- .../...

Synthèse du questionnement pour l'analyse

- Dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs? De répondre aux besoins des personnes accueillies?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnement :

- une évolution des caractéristiques ou des besoins des personnes accompagnées;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement/service;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets imprévus ou pervers.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA PRISE EN COMPTE DE L'INTÉRÊT DE L'ENFANT ET DE SES BESOINS FONDAMENTAUX, PHYSIQUES, INTELLECTUELS, SOCIAUX ET AFFECTIFS

Thème 3 *Le soutien des liens dans l'intérêt de l'enfant : relations familiales, relations aux pairs, relations sociales*

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer et les questionnements sur les pratiques et l'organisation sont adaptés en fonction :

- **du cadre d'intervention** : évolution, types et contenu des mesures, types d'accueil, .../....
- **des ressources disponibles** : caractéristiques des moyens humains dédiés à l'accompagnement, partenaires de l'accompagnement avec lesquels travaille habituellement la structure.../....
- **des caractéristiques des personnes accompagnées** : caractéristiques du ménage au sein de la résidence principale des mineurs/jeunes majeurs, part de familles ayant des droits réservés (restriction de l'autorité parentale, visites médiatisées, etc.), .../...
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs à évaluer sont :

- identifier avec les mineurs/jeunes majeurs les liens ressources dans leur famille ;
- aider le mineur ou le jeune majeur à percevoir les compétences et les limites de sa famille lui permettant de construire des attentes et des modes de relation adaptés ;
- soutenir les liens familiaux et la parentalité (sauf intérêt contraire de l'enfant et dans le respect du contenu des décisions administratives et judiciaires), en prévenant les risques ;
- aider les mineurs/jeunes majeurs à identifier les facteurs de risques, les liens ressources en-dehors de leur famille, et encourager ces liens.

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnaire pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

- Comment les professionnels identifient-ils le contexte social et le parcours de vie des mineurs/jeunes majeurs et de leur famille ? Comment sont identifiés les liens existants et leur impact sur le développement de l'enfant ? .../....
- Quels sont les moyens et actions mis en place pour prévenir les risques de liens ou de rupture de liens qui seraient contraire à l'intérêt de l'enfant ? .../....
- Comment les professionnels aident-ils les parents à gérer la situation quand l'environnement extrafamilial de l'enfant comporte un risque pour lui-même ? .../....
- .../....

Synthèse du questionnaire sur les effets constatés pour les personnes accueillies

Quels sont les effets des actions mises en place au regard des liens familiaux et sociaux ?

- Est-ce qu'il existe des effets imprévus ? .../...
- .../...

Synthèse du questionnaire pour l'analyse

- Dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs ? De répondre aux besoins des personnes accueillies ?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée ?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnaire :

- une évolution des caractéristiques ou des besoins des personnes accompagnées ;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement/service ;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place ;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets imprévus ou pervers.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA PRISE EN COMPTE DE L'INTÉRÊT DE L'ENFANT ET DE SES BESOINS FONDAMENTAUX, PHYSIQUES, INTELLECTUELS, SOCIAUX ET AFFECTIFS

Thème 4 *L'accompagnement à la scolarité et à l'insertion professionnelle*

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer, les questionnements sur les pratiques et l'organisation sont adaptés en fonction :

- **du cadre d'intervention** : évolution des types de mesures, types d'accueil, .../....
- **des ressources disponibles** : ressources disponibles en interne pour accompagner la scolarité et l'insertion socioprofessionnelle, partenaires scolaires et de l'insertion professionnelle avec lesquels travaille la structure.../....
- **des caractéristiques des personnes accompagnées** : âge des mineurs/jeunes majeurs (dont 6-16 ans), niveau de scolarité, part de ceux scolarisés dans des classes adaptées, mineurs déscolarisés avant leur arrivée dans la structure, .../...
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs à évaluer sont :

- repérer les besoins et souhaits des mineurs/jeunes majeurs en matière d'instruction, de scolarité, et d'orientation socio-professionnelle ;
- soutenir l'instruction, la scolarité et/ou l'insertion socio-professionnelle ;
- soutenir et accompagner l'implication des parents dans le suivi du parcours scolaire de leurs enfants, en étroite collaboration avec les établissements scolaires (sauf intérêt contraire de l'enfant et dans le respect des décisions administratives et judiciaires) ;
- participer à la prévention et à la prise en compte des situations de décrochage scolaire ou d'apprentissage et/ou de rupture dans le parcours d'insertion.

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnement pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

- Comment la situation des mineurs/jeunes majeurs au regard de l'instruction et de la scolarité est-elle prise en compte ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour accompagner les enfants et leurs familles dans l'instruction et le parcours scolaire ? Quelles sont les modalités de collaboration avec l'Éducation Nationale ? Comment sont explorées les possibilités de poursuivre des études ? .../...

- Quels sont les moyens et actions mis en œuvre pour soutenir et accompagner les mineurs/jeunes majeurs dans leur parcours d'insertion socio-professionnelle ? .../...
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour prévenir les situations de décrochage scolaire ou de rupture de parcours d'insertion socio-professionnelle ?/...
- .../....

Synthèse du questionnement sur les effets constatés pour les personnes accueillies

- Les mineurs/jeunes majeurs ont-ils le sentiment de participer aux décisions liées à leur scolarité et à leur orientation socio-professionnelle ? .../...
- Dans le cadre de placement, les parents sont-ils effectivement impliqués dans la scolarité de leur enfant ? .../...
- Les partenaires, dont l'Éducation Nationale connaissent-ils effectivement le cadre d'intervention de la structure ? .../...
- .../...

Synthèse du questionnement pour l'analyse

- Dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs ? De répondre aux besoins des personnes accueillies ?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée ?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnement :

- une évolution des caractéristiques ou des besoins des personnes accompagnées ;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement/service ;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place ;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets imprévus ou pervers.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA PRISE EN COMPTE DE L'INTÉRÊT DE L'ENFANT ET DE SES BESOINS FONDAMENTAUX, PHYSIQUES, INTELLECTUELS, SOCIAUX ET AFFECTIFS

Thème 5 *L'ouverture au monde et l'accès à la citoyenneté par la valorisation de compétences et centres d'intérêt personnels*

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer et les questionnements sur les pratiques et l'organisation sont adaptés en fonction :

- **du cadre d'intervention** : évolution des types de mesures, types d'accueil, .../....
- **des ressources disponibles** : partenaires de l'offre locale en matière d'activités culturelles, sportives, ludiques, citoyennes avec lesquels la structure travaille habituellement, partenaires de l'offre de vacances, .../....
- **des caractéristiques des personnes accompagnées** : âge des mineurs/jeunes majeurs, part de personnes accueillies pour de courtes durées, durée moyenne d'accompagnement, .../....
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs à évaluer sont :

- repérer les centres d'intérêt et compétences personnels des mineurs/jeunes majeurs ;
- encourager et développer les centres d'intérêt des mineurs/jeunes majeurs par le biais d'activités culturelles, sportives, ludiques ou d'engagement citoyen ;
- aider à l'insertion dans l'environnement : orienter vers les structures compétentes, accompagner les personnes dans leurs projets personnels (loisirs, vacances, etc.), encourager les personnes à fréquenter des lieux en dehors de leur domicile, à participer à des actions collectives dans leur quartier, etc.
- accompagner les mineurs vers le passage à la majorité.

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnement pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

- Comment sont identifiés les centres d'intérêt des mineurs/jeunes majeurs accompagnés ainsi que les activités qu'ils pratiquent? .../...
- Quelles sont les actions mises en œuvre pour favoriser la pratique d'activités? .../...
- Comment la structure participe-t-elle à promouvoir la diversité culturelle et à reconnaître la richesse des cultures d'origine? .../...
- Comment la structure prépare-t-elle le passage à la pré-majorité et à la majorité? .../...
- Quelles sont les questions éthiques que ces accompagnements soulèvent? .../...
- .../....

Synthèse du questionnement sur les effets constatés pour les personnes accueillies

- Du point de vue des mineurs/jeunes majeurs, des parents, des professionnels, des partenaires : Quelles actions ou pratiques ont inscrit les mineurs/jeunes majeurs dans une dynamique citoyenne? .../...
- Dans les structures d'accueil collectif, quels sont les effets de ces actions sur la vie de groupe? .../...
- .../....

Synthèse du questionnement pour l'analyse

- Dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs? De répondre aux besoins des personnes accueillies?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnement :

- une évolution des caractéristiques ou des besoins des personnes accompagnées ;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement/service ;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place ;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets imprévus ou pervers.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA GARANTIE DES DROITS DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES ET LEUR PARTICIPATION AU FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE

Thème 1. L'exercice des droits et libertés individuels (sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire et des nécessités liées à la protection des mineurs en danger)

Thème 2. Le respect des règles relatives à l'autorité parentale et le maintien des liens familiaux (sauf intérêt contraire de l'enfant et dans le cadre des décisions administratives ou judiciaires)

Thème 3. La consultation et la participation des mineurs, de leurs parents et des jeunes majeurs au fonctionnement de la structure

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer et le questionnement sur les pratiques et l'organisation est mené en fonction :

- **du cadre d'intervention et de son évolution** : modes d'accueil, types de mesures, mise en place du PPE dans le département.../...
- **des caractéristiques des mineurs/jeunes majeurs et de leurs évolutions** : âge, durée moyenne d'accompagnement, part de familles ayant des droits réservés (restriction de l'autorité parentale, visites médiatisées, etc.).../...
- **des ressources disponibles sur le territoire** : existence de personnes qualifiées, association ou groupes d'expression de parents ou enfants.../...
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs à évaluer sont :

- garantir le droit à l'information des mineurs/jeunes majeurs et des parents (dans le cadre des décisions administratives ou judiciaires) sur les modalités de l'accompagnement, et notamment l'accès au dossier, ainsi que sur les possibilités et droits de recours ;
- garantir le respect des règles de confidentialité des informations concernant les mineurs/jeunes majeurs ;
- garantir le droit au respect de la dignité, l'intégrité, la vie privée et l'intimité des mineurs/jeunes majeurs et des parents sous réserve des nécessités liées à la protection des mineurs ;
- garantir l'exercice de l'autorité parentale (dans le respect du contenu des décisions) ;
- garantir le droit au respect de la vie familiale et des liens familiaux ;
- permettre aux membres de la famille de participer à l'accompagnement du mineur/jeune majeur ;
- associer les mineurs/jeunes majeurs et prendre en compte leur point de vue pour faire évoluer le fonctionnement de la structure ;
- faciliter l'implication des mineurs/jeunes majeurs d'une part, et des parents d'autre part, dans les instances de participation ;
- garantir les conditions de fonctionnement des dispositifs participatifs.

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnement pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

- Dans quelle mesure le projet d'établissement/service est-il un support pour garantir les droits des mineurs/jeunes majeurs et des parents (dans le cadre des décisions administratives ou judiciaires)? .../...
- Comment les mineurs/jeunes majeurs et les parents sont-ils informés du déroulement de la mesure et des modalités d'accompagnement? Comment peuvent-ils exprimer leur désaccord? .../...
- Comment l'organisation permet-elle de garantir la confidentialité et le partage des informations? Comment la structure garantit-elle le respect du droit à l'intimité et la vie privée des mineurs/jeunes majeurs et des parents (sous réserve des nécessités liées à la protection des mineurs en danger)? .../...
- Quelle place est accordée aux parents dans la structure? Comment sont-ils associés dans l'accompagnement (dans le respect du contenu des décisions)? .../...
- Quelles sont les différentes formes d'expression et de participation mises en place? Comment s'organisent-elles? Quels sont les moyens mis en œuvre par la structure pour promouvoir la participation des mineurs/jeunes majeurs d'une part, des parents d'autre part, y compris dans les activités quotidiennes? .../...
- .../...

Synthèse du questionnement sur les effets constatés pour les personnes accueillies

- Les personnes comprennent-elles les modalités d'accompagnement et les informations transmises dans les différents documents ? Comment s'expriment-elles en cas de désaccord ?
- Quel est l'avis des titulaires de l'autorité parentale sur le respect de leurs droits ? Quel est celui des professionnels ?
- Les instances de participation permettent-elles de faire évoluer le fonctionnement de la structure, les pratiques des professionnels ?
- .../...

Synthèse du questionnement pour l'analyse

- D'une manière générale, dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs d'accompagnement, dans le respect du contenu des décisions ? De répondre aux besoins des mineurs/jeunes majeurs d'une part, et des parents d'autre part ?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée ?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnement :

- une évolution des caractéristiques des mineurs/jeunes majeurs ;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement ou du service ;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place ;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets non prévus.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT, LA COORDINATION DES INTERVENTIONS, LA COHÉRENCE ET LA CONTINUITÉ DES PARCOURS

Thème 1. La participation des mineurs/jeunes majeurs et de leurs parents à leur projet d'accompagnement

Thème 2. La coordination des interventions au sein de la structure dans un cadre formalisé

Thème 3. La continuité des parcours et la cohérence des actions avec les partenaires

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer, les questionnements sur les pratiques et l'organisation sont adaptés en fonction :

- **du cadre d'intervention et de son évolution** : modes d'accueil, types de mesures, mise en place et accessibilité des informations du PPE dans le département.../....
- **des caractéristiques des mineurs/jeunes majeurs et de leurs évolutions** : âge, durée moyenne d'accompagnement, part de mineurs n'ayant jamais fait l'objet de mesures de protection, part de familles ayant des droits réservés (restriction de l'autorité parentale, visites médiatisées, etc.).../...
- **des ressources disponibles** : caractéristiques des moyens humains dédiés à l'accompagnement, partenariats mis en place, .../....
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs à évaluer sont :

- prendre en compte les expériences, habitudes de vie, valeurs et souhaits des mineurs/jeunes majeurs et des parents (dans le respect du contenu des décisions) au moment de l'accueil et dans l'élaboration de leur projet personnalisé ;
- veiller à la cohérence du projet personnalisé avec le PPE et les besoins et attentes des personnes dans le cadre de la mesure ;
- dans le respect du contenu des décisions, encourager l'implication des mineurs/jeunes majeurs et de leurs parents dans la mise en œuvre de l'accompagnement et dans l'évaluation de leur projet ;
- garantir un éclairage interdisciplinaire pour évaluer les situations et élaborer le projet personnalisé ;
- formaliser les projets personnalisés et les modalités de partage des informations individuelles ;
- intervenir de manière complémentaire et concertée pour mettre en œuvre les projets personnalisés ;
- contribuer à une continuité des actions avec les services de l'ASE et/ou le magistrat ainsi qu'avec les autres partenaires de l'accompagnement ;
- garantir la continuité des parcours en fin d'accompagnement.

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnaire pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

- Comment les professionnels recueillent-ils les habitudes de vie, valeurs ou expériences des personnes accompagnées ? Comment celles-ci sont prises en compte dans l'accompagnement ? .../...
- Comment les mineurs/jeunes majeurs d'une part et les parents d'autre part, sont-ils impliqués dans l'élaboration du projet personnalisé ? Quels moyens sont utilisés lorsqu'aucune demande n'est exprimée ? Quels éléments permettent d'apprécier la qualité de la relation enfants/professionnels et parents/professionnels ? .../...
- Comment, au sein de la structure, la cohérence des interventions est-elle assurée ? Comment sont organisés les espaces de partage d'information (trames communes, gestion des dossiers, réunions d'équipe, etc.) ? .../...
- Comment, au sein de la structure, les responsabilités de chacun sont-elles définies ? .../...
- Quelles sont les modalités de collaboration et de coordination avec les décideurs et les partenaires de l'accompagnement (en amont, en aval et en cours d'accompagnement) ? .../...
- Comment la fin d'accompagnement est-elle préparée et organisée ? .../...
- .../...

Synthèse du questionnement sur les effets constatés pour les personnes accueillies

- Les moyens mis en œuvre permettent-ils de recueillir effectivement les attentes de l'ensemble des personnes accompagnées? .../...
- Quels sont les avis des mineurs/jeunes majeurs d'une part, des parents d'autre part sur le déroulement des accompagnements? .../...
- Les procédures mises en œuvre par la structure sont-elles respectées? .../...
- La coordination des interventions en interne permet-elle de corriger les éventuels dysfonctionnements? .../...
- Les modalités de collaboration et de communication avec les décideurs et les partenaires permettent-elles un accompagnement de qualité?
.../...

Synthèse du questionnement pour l'analyse

- Dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs d'accompagnement? De répondre aux besoins des personnes accueillies?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnement :

- une évolution des caractéristiques ou des besoins des personnes accompagnées;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement/service;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets imprévus ou pervers.

SYNTHÈSE DE L'AXE – LA PRÉVENTION ET LA GESTION DES RISQUES LIÉS À LA SITUATION DE VULNÉRABILITÉ DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Thème 1. La promotion de la Bienveillance et la prévention des actes violents

Thème 2. La gestion et le traitement des situations de crise

Le cadre évaluatif

Les objectifs à évaluer et les questionnements sur les pratiques et l'organisation sont adaptés :

- **au cadre d'intervention et à son évolution** : modes d'accueil, types de mesures, mono-établissement, rattachement à une association.../...
- **des caractéristiques des mineurs/jeunes majeurs et de leurs évolutions** : âge, durée moyenne d'accompagnement, part d'enfants n'ayant jamais fait l'objet de mesures de protection.../...
- **des ressources disponibles** : caractéristiques des moyens humains dédiés à l'accompagnement, données du bilan social.../...
- **des phénomènes observés** : nombre de réclamations enregistrées, traitées, nombre de signalements transmis aux autorités administratives, judiciaires, nombre d'exclusions.../...
- **des recommandations de bonnes pratiques professionnelles spécifiques au secteur.**

Les objectifs spécifiques d'accompagnement sont :

- développer une conscience et une connaissance des risques de maltraitance par une réflexion éthique prenant en compte la dissymétrie de la relation entre professionnels et mineurs/jeunes majeurs d'une part et parents d'autre part;
- identifier et définir collectivement les risques de maltraitance (dans le cadre de la mesure) d'une part et la violence d'autre part;
- identifier et mettre en œuvre des modalités d'organisation et de fonctionnement visant à procurer une base d'intervention sécurisée (et sécurisante pour les mineurs/jeunes majeurs et leurs parents et pour les professionnels) et à prévenir la maltraitance ainsi que les actes violents au sein de l'établissement ou à domicile;
- aménager des conditions de participation collectives et mettre en œuvre des actions psycho-socio-éducatives pour prévenir les risques de maltraitance et de violence institutionnelle;
- garantir le traitement des réclamations;
- organiser un traitement systématique et adapté des faits de maltraitance et de violence;
- communiquer autour des faits de maltraitance avérés et des actes violents;
- mettre en place un suivi auprès des mineurs/jeunes majeurs et des professionnels.

Le recueil et l'analyse des informations

Synthèse du questionnaire pour connaître les actions mises en œuvre et les pratiques

- Comment sont définis et identifiés les risques de maltraitance et de violence dans le cadre de la mesure et notamment au sein de l'établissement? Comment est définie la limite entre ce qui est « acceptable » et ce qui ne l'est pas? Comment est organisée la réflexion éthique sur la distance adaptée dans les relations entre professionnels - mineurs/jeunes majeurs et professionnels - parents ? .../...
- Comment la structure crée-t-elle les conditions de sécurisation des postures des professionnels (fiches de poste, délégation de pouvoir, etc.)? .../...
- Comment les mineurs/jeunes majeurs d'une part et les parents d'autre part s'expriment-ils lorsqu'ils ont des réclamations ou sont en désaccord (dans le respect des décisions administratives ou judiciaires)? Comment ces réclamations sont-elles traitées et analysées? .../...
- Le projet d'établissement/service, le règlement de fonctionnement font-ils référence à des protocoles à suivre en cas de crise? .../...
- Comment est évaluée la gravité des situations? Comment les faits sont-ils signalés aux autorités? .../...
- Comment sont accompagnées et soutenues les personnes victimes d'agression? .../...
- À distance du moment de crise, comment les actes violents sont-ils analysés avec les parties prenantes? .../...
- Lorsque des actes violents ont donné lieu à des exclusions, comment la continuité de l'accompagnement est-elle prise en compte? Des actions spécifiques sont-elles menées pour éviter que l'auteur reproduise le même schéma? .../...
- .../...

Synthèse du questionnaire sur les effets constatés pour les mineurs/jeunes majeurs et les professionnels

- Les moyens mis en œuvre permettent-ils d'adopter des attitudes sécurisantes? .../...
- Des actions visant à prévenir les risques de maltraitance ou de violence au sein de l'établissement ont-elles des répercussions sur les droits et libertés des mineurs/jeunes majeurs d'une part et des parents d'autre part?
- Les procédures, protocoles, dispositifs de sanctions prévus sont-ils suffisants, effectivement respectés? .../...

Synthèse du questionnaire pour l'analyse

- Dans quelle mesure les réponses apportées permettent-elles d'atteindre les objectifs d'accompagnement? De répondre aux besoins des mineurs/jeunes majeurs et des parents?
- .../...

Élaboration et suivi du plan d'amélioration

Quelles actions mettre en place au regard de l'analyse effectuée?

Ce qui doit (re)déclencher un questionnaire :

- une évolution des caractéristiques ou des besoins des personnes accompagnées;
- une évolution du cadre d'intervention et/ou des moyens de l'établissement/service;
- lorsqu'une action prévue dans le plan d'amélioration n'a pas été mise en place;
- lorsqu'une action du plan d'amélioration a produit des effets imprévus ou pervers.

GLOSSAIRE

Accompagnement

L'accompagnement d'une personne peut se faire en milieu ouvert ou dans le cadre d'un placement. Les missions d'accompagnement de l'établissement ou du service lui sont confiées au regard du contenu de la mesure ou des attendus du magistrat.

Familles

Le terme de familles est utilisé pour désigner les personnes auxquelles les mineurs/jeunes majeurs sont apparentés. Les membres d'une famille peuvent être, au-delà des parents, un frère ou une sœur (ou demi-frère ou sœur), un oncle ou une tante, un grand-parent, etc.

Personnes accompagnées, usagers, enfants, mineurs/jeunes majeurs, bénéficiaires, personnes accueillies

Sont entendues comme personnes accompagnées à part entière les enfants mineurs (article 12 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant⁴⁴ et recommandations du Conseil de l'Europe⁴⁵) et les jeunes majeurs sous mesure de protection, ainsi que les autres membres de la famille accompagnés par l'établissement ou le service dans le cadre de la mesure (en particulier les parents s'ils sont titulaires de l'autorité parentale ou si la mesure recommande de les impliquer dans l'accompagnement, les autres représentants légaux de l'enfant au sein de la famille, etc.). Dans certains établissements ou services, ces personnes peuvent être aussi nommées « personnes accueillies » (notamment si celles-ci sont hébergées), « bénéficiaires de l'accompagnement », « usagers », etc.

Projet personnalisé, projet d'accompagnement personnalisé, dossier de la personne accompagnée, projet pour l'enfant

Le projet personnalisé, à ne pas confondre avec le projet pour l'enfant, est le projet élaboré, mis en œuvre et régulièrement évalué par les professionnels de la structure mettant en œuvre la mesure. Il s'agit de l'outil de travail de la structure, au sein duquel figurent les objectifs de l'accompagnement individuel, ses modalités de mise en œuvre, les évaluations et bilans réalisés, etc.⁴⁶ Il s'agit ici d'un choix terminologique. Dans les établissements et services, ce projet peut être nommé « projet d'accompagnement », « projet d'accompagnement personnalisé », « projet individuel », etc.

Le dossier de la personne accompagnée au sein d'un ESSMS se définit comme le lieu de recueil et de conservation des informations utiles (administratives, socio-éducatives, médicales, paramédicales, etc.) formalisées, organisées et actualisées. Dans ce dossier, le projet personnalisé est conservé (s'il a été élaboré et formalisé).

Le projet pour l'enfant est défini par l'article L.223-1 du CASF : « *Les services départementaux et les titulaires de l'autorité parentale établissent un document intitulé "projet pour l'enfant" qui précise les actions qui seront menées auprès de l'enfant, des parents et de son environnement, le rôle des parents, les objectifs visés et les délais de leur mise en œuvre. Il mentionne l'institution et la personne chargées d'assurer la cohérence et la continuité des interventions. Ce document est cosigné par le président du conseil départemental et les représentants légaux du mineur ainsi que par un responsable de chacun des organismes chargés de mettre en œuvre les interventions. Il est porté à la connaissance du mineur et, pour l'application de l'article L.223-3-1, transmis au juge* ».

⁴⁴ • Les États parties garantissent à l'enfant qui est capable de discernement le droit d'exprimer librement son opinion sur toute question l'intéressant, les opinions de l'enfant étant dûment prises en considération eu égard à son âge et à son degré de maturité.

• À cette fin, on donnera notamment à l'enfant la possibilité d'être entendu dans toute procédure judiciaire ou administrative l'intéressant, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un représentant ou d'une organisation appropriée, de façon compatible avec les règles de procédure de la législation nationale.

⁴⁵ http://www.coe.int/t/dg3/children/participation/Newdefault_fr.asp

⁴⁶ Voir Anesm. *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*. Saint-Denis : Anesm, 2008.

ÉLABORATION DES OUTILS

Méthode de travail

La méthode retenue est celle du « **consensus simple** ».

La production des outils méthodologiques et pratiques s'est appuyée sur une expérimentation des questions évaluatives auprès d'établissements et services volontaires.

12 groupes de travail se sont déroulés entre le 26/01/2014 et le 18/09/2014, auxquels ont participé plus d'une soixantaine de professionnels du secteur.

Les documents produits à l'issue de cette expérimentation ont été présentés à un **groupe de lecture**, dont les remarques ont été prises en compte dans les versions finales.

Les documents ont ensuite été soumis aux instances de l'Anesm et ont fait l'objet d'une analyse juridique.

Conduite de travaux

Équipe projet de l'Anesm

- Aline MÉTAIS, responsable de projet évaluation interne
- Emilie COLE, chef de projet
- Catherine CLAVEAU MILANETTO, responsable de projet protection de l'enfance
- Nicolas BOUTIN, chargé d'études statistiques
- Mahel BAZIN, chargé d'études statistiques
- Nagette DERRAZ, assistante du service Recommandations
- Patricia MARIE, documentaliste

Coordination éditoriale

- Yaba BOUESSE, chargée de communication

Analyse juridique

La vérification et la conformité de ce document ont été effectuées par les collaborateurs du cabinet BGP Conseil :

- Marine JUTGE, juriste
- Philippe PEDROT, enseignant - chercheur en droit

Référents instances Anesm

- Emmanuel FAYEMI, directeur général, ADSEA 29, président de la section enfance COS de l'Anesm
- Marie-Paule MARTIN-BLACHAIS, directrice GIPED, membre du conseil scientifique de l'Anesm
- Claude VOLKMAR, CREA Rhône-Alpes, membre du conseil scientifique de l'Anesm

Validation et adoption

- Didier CHARLANNE, directeur de l'Anesm

Participants aux travaux

Groupe de travail

- Daniel ARNAL, directeur Action éducative en milieu ouvert (AEMO) et Service d'investigation éducative (SIE), Sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence de la Drôme
- Florence BARTHE, directrice, responsable des politiques institutionnelles, Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DTPJJ) du Val de Marne
- Pascale BOUABDILLAH, directrice de la Maison d'enfants Louise d'Origny, Association TEMPS DE VIE, Oise
- Nathalie CAILLUET, directrice service Action de promotion en milieu voyageur (APMV), milieu ouvert, gens du voyage, Association départementale de la sauvegarde, Isère
- Nathalie CANRON, chef des services, Union départementale des associations familiales (Udaf) de la Drôme
- Hélène CARIO LE GOUADEC, Groupe national des établissements publics sociaux et médico-sociaux (GEPSO), directrice, Centre de l'enfance Henri Fréville, Ille-et-Vilaine
- Dominique DECRESSAC, directeur SIE, association Orientation et rééducation des enfants et des adolescents de la Gironde (OREAG), Gironde
- Abdelali FAHIME, directeur général adjoint du Comité Mosellan de Sauvegarde de l'adolescence et des adultes (CMSEA), Moselle
- Claire GANNE, responsable de pôle, Buc Ressources et maîtresse de conférences à l'université Paris Ouest Nanterre la défense, Hauts-de-Seine
- Patrick GARCIA, directeur, association au Moulleau et St Vincent de Paul, Gironde
- Gilles GUIGNARD, directeur, Maison d'enfants à caractère social (Mecs) Claire Demeure, Association AcOLADE, Rhône-Alpes
- Patrick L'HER, directeur du pôle protection de l'enfance, Association Don Bosco, Finistère
- Mohamed L'HOUSNI, directeur Association RETIS, Savoie
- Olivier LE GOAREGUER, responsable de pôle Mesure judiciaire d'aide à la gestion du budget familial (MJAGBF), Udaf de Seine-Maritime
- Véronique LANNOIS, assistante qualité, Sauvegarde des Ardennes
- Sabine LE MOULLEC, chef de service éducatif, association Saint Joseph, Mecs Anne-Marie Javouhey, Oise
- Jacques LE PETIT, directeur général adjoint, association REALISE, Meurthe-et-Moselle
- Dominique MARAND, directeur de Mecs, Association Père Le Bideau (APLB) Maison St Louis de Montfort, Charente-Maritime
- Frédéric MARSEILLE, directeur de Mecs Marcel Callo, Apprentis d'Auteuil, Oise

- Gilles MEUNIER, conseiller à l'action éducative, SOS Village d'Enfants, Paris
- Laurence ORTH, directeur général, ADSEA du Cantal
- Chantal SARTI, chef de service AEMO judiciaire et chargée du suivi et de la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe au sein du Comité Ardennais de l'enfance et de la famille (Cadef), Ardennes
- Céline SCHMIERER, directeur général, Sauvegarde des Ardennes
- Nathalie SOARES, conseillère qualité, Apprentis d'Auteuil, direction Aquitaine, Gironde
- David TIRANNO, directeur de développement, ADSEA de l'Aisne
- Xavier VELLY, directeur d'établissement, Sauvegarde de l'Enfance du Finistère
- Geoffroy VERDIER, directeur général, Association Aide à domicile pour tous Loire-Atlantique/Vendée (ADT 44/85)
- Magali VROHIDES, conseillère technique, Association nationale de recherche et d'action sociale (Anras), Haute-Garonne
- François LANVIN, consultant auprès des organisations sociales et médico-sociales, Moselle
- Florian LAVOYER, conseiller technique santé/évaluation interne/politique de la ville, DIRPJJ Île-de-France/ Outre mer, Paris
- Martine MANNEVILLE, directrice du Développement de projet et de l'évaluation, personne ressource au sein de la Fédération nationale des associations départementales d'entraide des personnes accueillies en protection de l'enfance (Fnadepape), Meurthe-et-Moselle
- Pierre ORTEGA, chargé d'études, Observatoire national de l'enfance en danger (Oned), Paris
- Anne OUI, chargée de mission, Oned, Paris
- Sarah PACCOU, responsable qualité national, association nationale des centres ressources autisme (Ancra)
- David PIOLI, coordonnateur du pôle « Droit, psychologie et sociologie de la famille (SPF), Union nationale des associations familiales (Unaf), Paris
- Lydie SOCIAS, déléguée nationale de la fédération des Rayons de Soleil de l'Enfance, Saint-Priest, Rhône

Groupe de lecture

- Marie-Françoise ANDURAND, directrice enfance et familles, direction de la solidarité départementale, Conseil départemental des Hautes-Pyrénées
- Nathalie AUDOUARD, responsable du pôle conseil ingénierie en travail social et de l'Observatoire départemental de la protection de l'enfance (ODPE 66), Conseil départemental des Pyrénées-Orientales
- Messaouda BISKRI, conseillère technique, Direction interrégionale de la protection judiciaire de la jeunesse (DIR PJJ) Centre-Est
- Bernard BOTTURI, consultant auprès des organisations sociales et médico-sociales, Haute-Garonne
- Catherine BRIAND, adjointe au chef du bureau de la protection de l'enfance et de l'adolescence, Direction générale de la cohésion sociale, Paris
- Martine CARN, conseillère technique de service social, bureau de la santé, de l'action sociale et de la sécurité, Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), Paris
- Philippe DUCALET, directeur d'établissement, Association Laïque de Gestion d'Établissements d'Éducation et d'Insertion (ALGEEI)
- Martine GRENIER, conseillère technique, Direction de l'action sociale de l'enfance et de la santé (Dases), Mairie de Paris
- Max JOUAN, chef de projet qualité, Apprentis d'Auteuil, Paris
- Ronan KERVELLA, auditeur, Service d'audit central national, Sous-direction des missions de protection judiciaire et d'éducation, direction de la protection judiciaire de la jeunesse (SACN/SDMPJE/DPJJ), Paris

Personnes ressources rencontrées

- Vincent HUBAULT, chef du service de l'audit central national, Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)
- Gilles SERAPHIN, directeur de l'Oned

Documents complémentaires

- Axe – La prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs
- Axe – La garantie des droits des personnes accompagnées et leur participation au fonctionnement de la structure
- Axe – La personnalisation de l'accompagnement, la coordination des interventions, la cohérence et la continuité des parcours
- Axe – La prévention et la gestion des risques liés à la situation de vulnérabilité des personnes accompagnées

Bibliographie et travaux d'appui

Sont disponibles sur le site de l'ANESM :

- une bibliographie ;
- les résultats de l'enquête 2012 sur l'avancement de la mise en œuvre de l'évaluation interne.

PRÉSENTATION DE L'ANESM

L'AGENCE NATIONALE DE L'ÉVALUATION ET DE LA QUALITÉ DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX (ANESM)

Créée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm) est née de la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe, instituée par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

L'Agence est constituée sous la forme d'un groupement d'intérêt public entre l'État, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie et des organismes représentant les établissements sociaux et médico-sociaux, les professionnels et les usagers.

Ses missions

Les missions de l'Anesm sont directement issues des obligations faites aux établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) visés à l'article L.312-1 du Code de l'action sociale et des familles.

- la première consiste à valider ou produire des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, références et procédures à partir desquelles les ESSMS doivent légalement procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent ;
- la seconde consiste à habilitier les organismes auxquels les ESSMS doivent faire appel afin qu'ils procèdent à l'évaluation externe des activités et de la qualité de leurs prestations notamment en vue du renouvellement de leur autorisation de fonctionnement (cf. annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles).

Son fonctionnement

L'Anesm est dotée d'une instance de gestion, d'une part, l'Assemblée générale qui valide le programme de travail et le budget et d'autre part, de deux instances consultatives :

- le **Conseil scientifique**, composé de 15 personnalités, apporte une expertise, formule des avis d'ordre méthodologique et technique et veille à la cohérence, à l'indépendance et à la qualité scientifique des travaux de l'Anesm ;
- le **Comité d'orientation stratégique**, composé de près de 70 représentants de l'État, d'élus, d'usagers, collectivités territoriales, de fédérations, de directeurs d'établissements, de salariés, d'employeurs, etc., instance d'échange et de concertation qui participe à l'élaboration du programme de travail de l'Anesm.

Le champ de compétences

L'Anesm est compétente sur le champ des personnes âgées, des personnes handicapées, de l'inclusion sociale, de la protection de l'enfance, de la protection juridique des majeurs, de l'addictologie... Les catégories de services et d'établissements sont très diversifiées : les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), les foyers d'accueil médicalisé pour personnes handicapées (FAM), les maisons d'enfants à caractère social (MECS), les foyers de jeunes travailleurs, les appartements thérapeutiques, etc.

Le dispositif d'évaluation

Les recommandations, références et procédures adoptées par l'Agence constituent la référence légale de l'évaluation.

La loi du 2 janvier 2002 a prévu qu'au-delà du système d'évaluation interne, un regard externe soit porté par des organismes indépendants habilités par l'Anesm qui émettront un avis, notamment sur les conditions dans lesquelles l'évaluation interne a été mise en œuvre, et sur les axes d'amélioration préconisés. Ainsi, au 31 décembre 2014, 83 % des ESSMS devant réaliser leur évaluation externe avant le 3 janvier 2015, s'étaient engagés dans cette démarche.

Elle complète le système d'évaluation interne, et permet aux autorités de tarification et de contrôle d'engager un dialogue avec les ESSMS sur les conditions de renouvellement de leurs autorisations de fonctionnement.

La 4^e enquête nationale sur la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les ESSMS (2012) réalisée par l'Anesm, met en exergue les chiffres suivants :

- 93 % des ESSMS sont alors engagés dans un processus d'évaluation ;
- le niveau d'engagement des ESSMS dans l'évaluation interne s'élève à 71 %, contre 26 % en 2007 à la création de l'Anesm. S'y ajoutent, 22 % de structures ayant engagé divers processus d'amélioration de la qualité ;
- 98 % de l'ensemble des établissements et services connaît au moins une recommandation de l'Agence et 61 % ont lu au moins 6 recommandations ;
- enfin, 65 % des établissements et services engagés dans la démarche d'évaluation interne ont directement utilisé les recommandations à cet effet (73 % des Ehpad).

LES RECOMMANDATIONS DE L'ANESM

➤ Quarante recommandations de bonnes pratiques professionnelles disponibles sur www.anesm.sante.gouv.fr :

Tous secteurs

- Soutien des aidants non professionnels (2014)
- Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique (2012)
- L'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice des publics adultes (2012)
- Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux (2010)
- Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service (2010)
- Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement (2009)
- Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile (2009)
- La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L.312-1 du Code de l'action sociale et des familles (2009)
- Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance (2008)
- Ouverture de l'établissement (2008)
- Les attentes de la personne et le projet personnalisé (2008)
- La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre (2008)
- Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses (2008)
- Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées (2008)
- Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés par l'article L.312-1 du Code de l'action sociale et des familles (2008)

Personnes âgées

- Prise en compte de la souffrance psychique de la personne âgée : prévention, repérage, accompagnement (2014)
- Qualité de vie en Ehpad (volet 4) : L'accompagnement personnalisé de la santé du résident (2012)
- L'évaluation interne : repères pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (2012)
- Qualité de vie en Ehpad (volet 3) : La vie sociale des résidents en Ehpad (2012)
- Qualité de vie en Ehpad (volet 2) : Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne (2011)

- Qualité de vie en Ehpad (volet 1) : De l'accueil de la personne à son accompagnement (2011)
- L'accompagnement des personnes atteintes d'une maladie d'Alzheimer ou apparentée en établissement médico-social (2009)

Personnes handicapées

- Rôle et place des Camsp dans le repérage, le diagnostic et l'intervention précoce (2014)
- Qualité de vie en MAS-FAM (volet 3) – le parcours et les formes souples d'accueil et d'hébergement (2014)
- Qualité de vie en MAS-FAM (volet 2) – la vie quotidienne, sociale, la culture et les loisirs (2013)
- Qualité de vie en MAS-FAM (volet 1) – Expression, communication, participation et exercice de la citoyenneté (2013)
- L'accompagnement à la santé de la personne handicapée (2013)
- Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat (2013)
- Autisme et autres TED : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent (2012)
- L'accompagnement des jeunes en situation de handicap par les Sessad (2011)
- Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement (2010)

Protection de l'enfance

- Évaluation interne : Repères pour les établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et mettant en œuvre des mesures éducatives (2015)
- L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance (2014)
- L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure (2013)
- Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance (2011)
- L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement (2010)

Inclusion sociale

- La personnalisation de l'accompagnement des personnes accueillies dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) (2014)
- Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L.312.1 du Code de l'action sociale et des familles (2012)

- La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie (2010)
 - Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale (2008)
-
- ↳ Quatre enquêtes nationales relatives à l'évaluation interne des établissements et services sociaux et médico-sociaux.
 - ↳ Un rapport d'étude sur la participation des usagers au fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Recueil des pratiques et témoignages des acteurs.
 - ↳ Deux rapports d'analyse nationale concernant l'état du déploiement des pratiques professionnelles concourant à la bientraitance des résidents en Ehpad et la perception de leurs effets par les conseils de vie sociale.
 - ↳ Un rapport d'analyse nationale concernant le déploiement des pratiques professionnelles concourant à la bientraitance dans les Maisons d'accueil spécialisées et les Foyers d'accueil médicalisé.
 - ↳ Un rapport d'analyse nationale concernant le déploiement des pratiques professionnelles concourant à la bientraitance dans les services intervenant auprès d'un public adulte à domicile.

ANESM

53 boulevard Ornano - Pleyad 3

93200 Saint-Denis

T 01 48 13 91 00

www.anesm.sante.gouv.fr

Toutes les publications de l'Anesm sont téléchargeables - Juin 2015