



Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion

IUP Management et Gestion des Entreprises de l'Economie Sociale

# **Comment mettre en place un projet de service et conduire une évaluation interne au sein d'une association ?**

Mémoire de Master 2 Management spécialité du Tiers Secteur

Soutenu par **Chloé PENNEC**

*Année 2015-2016*

Professeur Référent : Eric Bidet



# Remerciements

---

Je tiens à remercier Monsieur Eric Bidet pour ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Madame Isabelle Lemaistre, directrice de l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile ; et plus largement toute l'équipe du service d'avoir facilité mon intégration et l'accès aux informations qui m'ont permis de réaliser ce mémoire.

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>METHODOLOGIE .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE 1 : LA PRESENTATION CONTEXTUELLE .....</b>	<b>7</b>
<b>1- LE CONTEXTE DU PROJET DE SERVICE.....</b>	<b>8</b>
1.1 QU'EST CE QUE LE PROJET DE SERVICE ?.....	9
1.2 L'EVOLUTION DU CADRE LEGISLATIF .....	11
<b>2- LE CONTEXTE DE L'EVALUATION INTERNE .....</b>	<b>12</b>
2-1 QU'EST CE QUE L'EVALUATION INTERNE ?.....	13
2-2 LA NECESSITE DE CONDUIRE L'EVALUATION INTERNE .....	14
2-3 EVALUATION INTERNE ET RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES.....	15
<b>3- LE CONTEXTE DE L'ASSOCIATION .....</b>	<b>16</b>
3-1 L'ASSOCIATION POUR L'ASSISTANCE TOTALE A DOMICILE .....	17
3-2 LA QUALITE ET LA DEMARCHE EVALUATIVE .....	18
<b>PARTIE 2 : LA REPONSE A LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>19</b>
<b>1- L'ELABORATION DU PROJET DE SERVICE .....</b>	<b>20</b>
1-1 LA DEMARCHE DU PROJET DE SERVICE .....	21
1-1-1 Le projet de service : un document de référence .....	21
a- Un écrit institutionnel.....	21
b- Un outil de management et de communication.....	22
1-1-2 L'articulation du projet de service avec l'évaluation interne.....	23
1-2 LES ETAPES D'UNE DEMARCHE D'ELABORATION PARTICIPATIVE.....	24
1-2-1 L'engagement des dirigeants .....	24
1-2-2 La participation des professionnels, des usagers et des partenaires .....	25
a- La participation des professionnels.....	25
b- La participation des usagers.....	26
c- La participation des partenaires .....	26
1-2-3 Les différentes formes de participation .....	27
1-3 LE CONTENU DU PROJET DE SERVICE .....	28
1-3-1 L'histoire .....	28
1-3-2 Les missions.....	30
1-3-3 Le public .....	30
1-3-4 La nature de l'offre et son organisation.....	31
1-3-5 Les professionnels mobilisés .....	32
1-3-6 Les objectifs d'évolution, de progression et de développement.....	33
1-4 LA DEMARCHE D'ELABORATION DU PROJET DE SERVICE .....	34
1-4-1 Poser le cadre de travail.....	34
1-4-2 La phase d'analyse .....	35
1-4-3 La phase de rédaction.....	35
1-4-4 La phase de validation.....	35
1-4-5 La phase de suivi.....	36
<b>2- LA MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION INTERNE.....</b>	<b>37</b>
2-1 LA PHASE PREPARATOIRE .....	38
2-1-1 L'engagement des dirigeants .....	38
2-1-2 La constitution du comité de pilotage .....	39
2-1-3 Les réunions d'informations .....	39
2-2 LA DEFINITION DU CADRE EVALUATIF DU SERVICE .....	41
2-2-1 La définition des objectifs.....	41
2-2-2 La construction d'un référentiel .....	41

2-3- LE RECUEIL DES INFORMATIONS .....	44
2-3-1 Les entretiens avec les partenaires .....	44
2-3-2 Les entretiens avec les usagers .....	45
2-3-3 L'analyse documentaire .....	46
2-3-4 La compilation des données recueillies.....	46
2-4- L'ANALYSE DES RESULTATS.....	47
2-4-1 L'analyse.....	47
2-4-2 La définition des objectifs d'amélioration .....	49
2-4-3 L'élaboration du plan d'action.....	49
2-5- LA REDACTION DU RAPPORT D'EVALUATION INTERNE .....	55
2-5-1 La présentation du service et des activités .....	55
2-5-2 Le descriptif du déroulement de l'évaluation interne.....	58
2-5-3 La présentation des résultats.....	58
2-6- LE PILOTAGE DES SUITES DE L'EVALUATION .....	60
2-6-1 Le suivi du plan d'actions.....	60
2-6-2 Les réunions de suivi .....	60
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>62</b>
<b>TABLE DES ANNEXES.....</b>	<b>65</b>

# Introduction

---

Dans le cadre de ma formation de Master 2 de Management spécialité du Tiers Secteur, j'ai été amenée à effectuer un stage dans une structure de l'économie sociale et solidaire ; j'ai choisi de le réaliser dans une structure associative. Mon stage s'est plus précisément déroulé dans un Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile, au sein de l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile.

Ce stage portait sur un besoin ponctuel du service dans le cadre du renouvellement de l'agrément. Ce besoin va devenir récurrent du fait des nouvelles réglementations en vigueur. Il était question de rédiger le projet de service qui est un document désormais obligatoire et de mener l'évaluation interne au sein de la structure.

J'ai donc choisi de répondre à la problématique suivante :

**« Comment mettre en place un projet de service et conduire une évaluation interne au sein d'une association ? »**

Pour répondre à cette problématique, je vais dans un premier temps faire une présentation contextuelle, afin de bien cerner les enjeux du projet de service et de l'évaluation interne.

Dans un second temps, je répondrai à la problématique en expliquant de manière détaillée les étapes à suivre pour rédiger un projet de service et mener une évaluation interne.

# Méthodologie

---

Pour répondre à cette problématique portant sur l'élaboration du projet de service et la conduite de l'évaluation interne, j'ai effectué un choix au niveau de la méthodologie de recherche ; en effet, afin de recueillir au mieux les informations en lien avec la problématique et les différentes thématiques, et d'avoir une vision d'ensemble la plus complète possible, j'ai utilisé plusieurs méthodes de recherche.

Tout d'abord, en parallèle d'une revue de littérature, j'ai fait une analyse documentaire en me basant sur plusieurs sources ; notamment les sources internes à l'association telles que les rapports d'activité, les différents dossiers de la structure, le site internet, les enquêtes réalisées, les procédures existantes ... Cette analyse documentaire a également concerné les sources externes comme les projets de service et les rapports d'évaluation interne existants au sein d'autres associations et d'autres services.

Ensuite, l'observation, l'entretien et l'enquête par le biais notamment de questionnaire m'ont permis durant le temps du stage de diversifier mes sources d'informations et d'approfondir certaines thématiques.

De plus, lors de cette mission de stage, je suis devenue en quelque sorte, le référent évaluation interne, ce qui m'a permis de recueillir les avis, les suggestions et les recommandations de l'équipe administrative.

De même, les différents documents en ligne provenant de diverses fédérations m'ont aiguillé sur le déroulement et la conduite de l'évaluation interne.

Enfin, un contact régulier avec un ingénieur qualité m'a permis de diriger mon action lors de la création du référentiel et lors de la conduite de l'évaluation interne au sein du service.

# Partie 1 : La présentation contextuelle

---

La première partie de ce mémoire sera consacrée à la présentation globale du contexte, cette présentation contextuelle va permettre de poser les bases afin de pouvoir dans un second temps répondre à la problématique. La deuxième partie portant sur la problématique « Comment mettre en place un projet de service et conduire une évaluation interne au sein d'une association ? » sera illustrée par un exemple d'association de service d'aide et d'accompagnement à domicile.

Tout d'abord, dans le cadre de cette présentation contextuelle, nous nous pencherons sur le contexte du projet de service (1-).

Puis, nous évoquerons le contexte de l'évaluation interne qui est devenu un processus obligatoire pour de plus en plus d'organisations du secteur sanitaire, social et médico-social (2-).

Enfin, pour mieux situer les raisons qui ont donné lieu à cette réflexion sur la mise en place d'un projet de service au sein de la structure ainsi que de la conduite d'une évaluation interne, nous présenterons l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile (3-) qui est une association de Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile. C'est la rédaction du projet de service de cette association ainsi que la conduite de l'évaluation interne au sein de ce service qui illustrera notre problématique dans la deuxième partie de cet écrit.

# 1- Le contexte du projet de service

Le projet de service ou projet d'établissement est un document rendu obligatoire par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale autrement appelée loi 2002-2. C'est un document qui conforte les droits des usagers.

En l'espèce, nous parlerons ici de projet de service. En effet, l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile est une association gérant un service d'aide et d'accompagnement à domicile et cette association ne possède pas d'établissement, c'est pourquoi il ne s'agit pas d'un projet d'établissement.

La finalité du projet de service ou du projet d'établissement reste la même mais la dénomination varie en fonction du type de structure, à savoir établissement ou service. Dans le cadre d'un projet d'établissement l'implication de l'utilisateur est d'autant plus importante qu'il est résidant dans la structure et donc qu'il s'agit de son lieu de vie.

Il est donc important de définir ce qu'est un projet de service (1-1) et de connaître les raisons pour lesquelles désormais c'est un document nécessaire et obligatoire dans de nombreux établissements ou services sociaux et médico-sociaux (1-2).

L'agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux a précisé quelques recommandations concernant le projet de service :

*« Le projet d'établissement ou de service a pour finalités principales de clarifier le positionnement institutionnel de la structure (établissement ou service), d'indiquer les évolutions en termes de public et de missions, de donner des repères aux professionnels et de conduire l'évolution des pratiques et de la structure dans son ensemble. Le projet d'établissement ou de service est un outil dynamique qui garantit les droits des usagers dans la mesure où il définit les objectifs en matière de qualité des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure. Inscrit dans une démarche participative, le projet d'établissement ou de service est le principal document à visée intégratrice, tant sur le plan du sens de l'activité que de l'organisation du travail. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> [http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074>

## 1.1 Qu'est ce que le projet de service ?

Le projet de service est un outil de management et de communication qui définit des objectifs concernant la qualité des prestations et le respect du droit des usagers et qui permet d'éclairer les modes d'organisation et de fonctionnement du service.

L'article L311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles dispose que « *pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement (...). Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation* »<sup>2</sup>.

Le projet de service présente différentes dimensions de la structure, il y a un volet descriptif, un volet projectif et un volet stratégique. Le projet de service permet de faire un état des lieux puis de se projeter et d'envisager des pistes de développement.

Le projet de service constitue un véritable outil de pilotage qui permet à l'ensemble des acteurs (les salariés, les clients, les partenaires, les financeurs, les bénévoles, les familles) de connaître la feuille de route du service pour les cinq années à venir.

L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux a produit plusieurs guides afin d'élaborer, de rédiger et d'animer le projet de service<sup>3</sup>. Ces recommandations permettent de servir de support pour l'élaboration, la rédaction et l'animation du projet de service.

De plus, certains travaux de chercheurs ou d'universités ont permis de préciser les recommandations de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux. L'Université de Toulouse le

---

<sup>1</sup> [http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797745&dateTexte=&categorieLien=cid>

<sup>3</sup> [http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

Mirail notamment a formalisé une sorte de plan à suivre pour écrire un projet d'établissement<sup>4</sup>. Ce plan peut être appliqué pour l'élaboration d'un projet de service.

Le plus souvent ces guides viennent en complément des recommandations de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux et sont basés sur une expérience de formalisation de projet de service ou d'établissement.

Le projet de service est un outil qui permet aux usagers du service de connaître les objectifs que la structure a défini en matière de qualité des prestations. Pour être élaboré, le projet de service doit faire participer à son élaboration l'ensemble des parties prenantes.

L'Agence Régionale de Santé de Rhône Alpes précise notamment que la « *participation des usagers ne se limite pas à certains domaines du projet* » ; l'utilisateur doit être associé aux thématiques centrales « *notamment la définition des principes d'intervention, la qualité des prestations, et les modalités d'organisation et de fonctionnement* ». <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://repere.no-ip.org/Members/pdezotti/Methode%20delaboration%20dun%20projet.ppt/view>

<sup>5</sup> <http://www.ars.rhonealpes.sante.fr/Le-projet-d-etablissement-ou-d-172856.0.html>

## 1.2 L'évolution du cadre législatif

Le projet de service a été généralisé par la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Ce nouveau cadre légal a posé des contraintes. En effet, le projet de service est désormais obligatoire.

Cependant, les exigences quant à son contenu et son élaboration restent relativement modérées en ce sens que le mode d'élaboration et de rédaction du projet de service est assez flexible et ouvert. Il n'existe pas un modèle de projet type à suivre de manière obligatoire.

Cependant, de nombreuses fédérations et également l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux ont posées des recommandations sur les points essentiels que doit contenir un projet de service.

La loi du 2 janvier 2002 a fait du projet de service « *une garantie de droit pour la personne accueillie* »<sup>6</sup>.

Désormais, l'ensemble des établissements et services sociaux et médico-sociaux doit se doter d'un projet d'établissement ou de service, et ce peu importe leur statut. Mais comme évoqué précédemment, la loi ne donne pas une réelle définition du projet de service ou du projet d'établissement.

C'est la raison pour laquelle, du fait d'un cadre législatif assez souple « *de manière générale, le projet de service peut se définir comme le document prospectif fixant, pour les cinq années à venir, les orientations stratégiques du service en termes d'activité, de fonctionnement et d'organisation de la prise en charge ou de l'accueil* »<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://www.urhaj-idf.fr/La-Loi-2002-2-en-bref>

<sup>7</sup> <http://www.weka.fr/sante/dossier-pratique/droits-des-patients-dt60/le-projet-d-etablissement-ou-de-service-4730/>

## 2- Le contexte de l'évaluation interne

Selon l'Agence Régionale de Santé de l'Île de France, « l'évaluation interne constitue une démarche participative de l'ensemble de la structure et porte sur les effets produits par les activités (ressources humaines, système d'information...), leur adéquation aux besoins et attentes des personnes accueillies ».<sup>8</sup>

Tout comme dans le cadre de l'élaboration du projet de service, le cadre de l'évaluation interne est assez libre. Cependant, l'agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services médico-sociaux a défini quatre domaines incontournables que sont :

- la promotion de la qualité de vie, de l'autonomie, de la santé et de la participation sociale,
- la personnalisation de l'accompagnement,
- la garantie des droits et la participation des usagers,
- la protection et la prévention des risques inhérents à la situation de vulnérabilité des usagers.

L'évaluation interne (2-1) a pour objectif d'améliorer la qualité des prestations, mais c'est avant tout une procédure rendue obligatoire (2-2) pour le renouvellement de l'autorisation ou de l'agrément autorisant notamment le service d'aide et d'accompagnement à domicile.

Dans un contexte plus global, il est important d'inclure la notion de responsabilité sociétale des entreprises (2-3) même si elle ne fait pas partie à proprement parler de l'évaluation interne. La responsabilité sociétale des entreprises est une approche évaluative beaucoup plus globale qui permet de prendre en compte d'autres aspects.

---

<sup>8</sup> <http://www.ars.iledefrance.sante.fr/Evaluation-Interne.131784.0.html>

## 2-1 Qu'est ce que l'évaluation interne ?

Les objectifs de l'évaluation interne sont de vérifier si le service ou l'établissement intervient en conformité avec le cadre légal et réglementaire et respecte les droits des usagers. Le but de l'évaluation interne est de trouver des pistes d'amélioration possibles afin de garantir la qualité des prestations pour les usagers.

L'évaluation interne s'effectue au sein de la structure. C'est une démarche d'évaluation de la qualité du service envers les usagers.

La légitimité de l'évaluation interne réside dans le fait que toutes les parties ayant un lien avec le service sont interrogées. Tout d'abord les principaux intéressés sont les usagers du service mais il y a également les proches des usagers, les partenaires du service, les salariés administratifs, les professionnels et tout autre personne pouvant apporter un avis objectif sur le fonctionnement du service et sur la qualité des prestations fournies.

L'évaluation interne fait un état des lieux du service et des pratiques existantes, elle permet de faire le point sur le niveau de qualité des prestations fournies et la satisfaction des bénéficiaires sur le service reçu.

Cependant, il est important de souligner que « cette évaluation est un processus continu qui n'est pas une « auto-évaluation » puisqu'il se réfère à des procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles ».<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.rolandjanvier.org/qualite-evaluation/166-l-evaluation-interne-un-dispositif-technique-qui-donne-sens-a-l'action-cahiers-de-lactif-n°350353-juilletoctobre-2005-23-07-2005/>

## 2-2 La nécessité de conduire l'évaluation interne

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale soumet les établissements et services à une législation spécifique en matière d'évaluation et d'amélioration continue des activités et de la qualité des prestations.

Désormais les services d'aide et d'accompagnement à domicile doivent mettre en place un livret d'accueil, une charte des droits et libertés de la personne accueillie, un document individuel de prise en charge, un règlement de fonctionnement et un projet de service.

Concernant la démarche qualité, le fait pour le service d'aide et d'accompagnement à domicile de passer sous le régime de l'autorisation induit de réaliser trois évaluations internes à intervalles de cinq.

La loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement<sup>10</sup> inscrit l'ensemble des services d'aide et d'accompagnement à domicile dans un régime unique d'autorisation. L'article 47 de cette loi soumet cette catégorie de services aux mêmes droits et obligations.

L'évaluation interne doit être un processus réfléchi, il est certes question de respecter une obligation légale mais la structure doit faire de cette nécessité « un outil de compréhension utile et exhaustif ».<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031700731>

<sup>11</sup> <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/medico/definition/evaluationinterne/index.html>

## 2-3 Evaluation interne et Responsabilité Sociétale des Entreprises

Un lien peut être établi entre responsabilité sociétale des entreprises et évaluation interne. Les deux concepts sont très similaires dans leur approche car ils nécessitent d'impliquer toutes les parties prenantes appelées aussi « stakeholder »<sup>12</sup> pour en quelque sorte évaluer l'entreprise.

Selon le Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer « *la responsabilité sociétale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* ». <sup>13</sup>

Cette définition ainsi que celle du comité 21 du Pays de la Loire insiste sur la notion de développement durable<sup>14</sup>. On voit donc que la notion de responsabilité sociétale des entreprises implique beaucoup plus l'idée d'impact que peut avoir la structure sur son environnement au point de vue social, économique ou encore environnemental que dans le cadre de l'évaluation interne qui est vraiment axée sur le service ou l'établissement.

Cependant, même si les deux concepts ont pour objectif d'évaluer, dans le cadre de l'évaluation interne on s'attache beaucoup plus à évaluer le service avec comme point central l'utilisateur. Alors que dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises il est question de mesurer les impacts que l'activité de la structure peut avoir sur la société en général.

C'est pourquoi dans la suite de cet écrit, la notion de responsabilité sociétale des entreprises ne sera pas abordée.

---

<sup>12</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pascal\\_Gond/publication/46432394\\_La\\_responsabilite\\_sociale\\_des\\_entreprises\\_enjeux\\_strategiques\\_et\\_methodologies\\_de\\_recherche/links/53f6195e0cf2888a74929782.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pascal_Gond/publication/46432394_La_responsabilite_sociale_des_entreprises_enjeux_strategiques_et_methodologies_de_recherche/links/53f6195e0cf2888a74929782.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html>

<sup>14</sup> <http://www.comite21.org/docs/c21-pays-de-la-loire/associations/guide-rs-association-v1-230915.pdf>

### 3- Le contexte de l'association

L'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile est un service d'aide et d'accompagnement à domicile. « *Les interventions des services d'aide à domicile ont pour objectif de favoriser ou de maintenir l'autonomie des personnes âgées et de leur permettre de continuer à vivre chez elles le plus longtemps possible* ». <sup>15</sup>

Un service d'aide et d'accompagnement à domicile prend en charge principalement : l'entretien du logement, l'entretien du linge, l'aide au lever et au coucher, l'aide à la toilette, l'aide aux courses, l'aide à la préparation des repas, l'aide à la prise des repas. De plus, le service accompagne également l'utilisateur lors de ses sorties afin de réaliser ses activités et lui permettre un maintien de sa vie sociale.

L'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile (3-1) s'inscrit depuis toujours dans une démarche d'amélioration de la qualité de ses services. En effet, le service répond aux attentes des usagers voir anticipe certains besoins.

Désormais, le secteur de l'aide et de l'accompagnement à domicile est confronté à de nouveaux changements légaux et réglementaires. C'est pourquoi la démarche qualité est accentuée et inscrite dans un cadre plus strict (3-2).

C'est dans ce contexte que la problématique de ce mémoire a été envisagée, ceci afin de formaliser les étapes qui ont été suivies pour élaborer le projet de service et conduire l'évaluation interne au sein de l'association.

---

<sup>15</sup> <http://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/vivre-domicile/etre-aide-domicile/les-services-daide-domicile>

### 3-1 L'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile

L'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile est une association de loi 1901 créée en 1990. Cette association a pour finalité d'assister les personnes en perte d'autonomie souhaitant continuer à vivre à leur domicile<sup>16</sup>. Depuis sa création l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile met tout en œuvre pour apporter une réponse diversifiée et adaptée aux personnes en perte d'autonomie.

Ce service d'aide et d'accompagnement à domicile est intervenu jusqu'en 2011 en mode mandataire. Ce mode d'intervention permet au particulier employeur d'entretenir une relation privilégiée avec son intervenant car il est l'employeur direct, l'association n'est qu'un intermédiaire et un appui.

En 2011, l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile a obtenu la qualification Qualisap qui est une certification. Cette certification permet à l'association de délivrer des services d'aide et d'accompagnement à domicile.

En 2012, l'association a fait le choix de se moderniser et d'adapter ses prestations aux besoins de la population. C'est la raison pour laquelle elle a diversifié ses modes d'intervention en créant son service prestataire. Avec ce mode d'intervention, l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile devient l'employeur des intervenants à domicile et offre des prestations de service aux particuliers.

En mai 2013, l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile a mis en place « les après-midis d'ATD » afin d'agir sur le champ de la prévention et œuvrer ainsi contre l'isolement des personnes vivant à leur domicile. L'association propose des ateliers de prévention dans le but de préserver l'autonomie des participants, de les aider à renouer un lien social et d'identifier rapidement les évolutions dans leur comportement et ainsi de les accompagner dans certaines démarches.

En partenariat avec l'Association Française des Aidants, l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile a créé en octobre 2014, le « café des aidants du 19<sup>ème</sup> ». Ce café est un lieu de rencontre ouvert à des aidants familiaux ; l'objectif est de les soutenir, de leur permettre d'échanger, partager et de parler de leur souffrance.

---

<sup>16</sup> <http://www.apatd.org>

## 3-2 La qualité et la démarche évaluative

L'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile est depuis longtemps déjà très au fait de la démarche qualité. C'est une caractéristique qui est mise en avant par les partenaires et par les usagers du service. Au delà des obligations légales et réglementaires, le service a toujours été dans une recherche constante d'amélioration de leurs pratiques.

Cependant, désormais la démarche qualité est beaucoup plus encadrée. Pour obtenir l'autorisation ainsi que le renouvellement de l'autorisation, il est nécessaire de disposer des outils obligatoires tel que le projet de service et de mener au sein de la structure une évaluation interne.

Cette évaluation interne permet de mesurer au sein de la structure la qualité des prestations et la satisfaction des usagers. En pratique, l'évaluation interne permet surtout de formaliser les pratiques existantes dans le même référentiel.

Au sein de l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile, la démarche évaluative est déjà bien ancrée. Cette nouvelle législation a été l'occasion d'un nouveau questionnement de la structure sur ses pratiques professionnelles et sur la qualité de ses prestations.

# Partie 2 : La réponse à la problématique

---

Après avoir détaillé les notions de projet de service et d'évaluation interne et avoir énoncé le contexte qui a amené la réalisation de ce mémoire, la deuxième partie de cet écrit va répondre à la problématique : comment mettre en place un projet de service et conduire une évaluation interne au sein d'une association ?

Pour répondre à cette double problématique, il faut envisager la réponse sous plusieurs angles. C'est pourquoi cette seconde partie sera subdivisée en trois grands points. Le premier angle d'étude concerne l'élaboration du projet de service (1-) et le second la mise en œuvre de l'évaluation interne (2-).

Ces parties seront construites sous la forme d'un guide d'étapes à suivre pour élaborer un projet de service et mener une évaluation interne. Dans l'ensemble, ces étapes sont similaires à celles préconisées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux.

Cependant, il faut souligner que ce n'est pas la seule façon de procéder pour élaborer un projet de service et mener une évaluation interne mais en suivant les différentes recommandations, c'est la façon qui nous a semblé la plus appropriée afin de ne pas omettre de phase importante dans la conduite de ces deux projets.

Le troisième point sera quant à lui consacré au management de la qualité (3-).

# **1- L'élaboration du projet de service**

La raison qui a mené à l'élaboration du projet de service est comme il a été vu précédemment la mise en conformité avec la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. L'association pour l'assistance totale à domicile ne possédait jusqu'alors aucun projet de service.

Dans cette partie, chaque étape de la démarche d'élaboration du projet de service sera détaillée. Pour élaborer le projet de service, il faut tout d'abord lancer la démarche (1-1) cela se fait en prenant compte l'importance du projet de service, du fait de son caractère obligatoire et de son articulation avec l'évaluation interne. En effet, le projet de service est une base nécessaire à la conduite de l'évaluation interne.

De même, il est important de bien comprendre que le projet de service s'engage dans une démarche d'élaboration participative (1-2). Le projet de service s'élabore avec l'ensemble des parties prenantes.

Même si aucun cadre ne fixe réellement le contenu du projet de service certaines caractéristiques sont communes dans différents documents et ouvrages (1-3). Les recommandations de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux évoque les grandes parties qu'un projet de service doit aborder.

Enfin, une fois que les bases sont posées concernant l'importance et l'intérêt du projet de service, les modalités de son élaboration et son contenu, la formalisation du projet de service peut réellement débiter, cela se fait en plusieurs étapes (1-4).

## 1-1 La démarche du projet de service

Toute la démarche du projet de service et de son élaboration est importante car le projet de service n'est pas qu'un simple document qui met en avant les droits des usagers, c'est un plan stratégique du service, c'est une feuille de route qui sert de base pour la conduite de l'évaluation interne.

Le projet de service est donc un document qui présente de nombreux objectifs, on peut à ce titre le qualifier de document de référence (1-1-1). De plus, c'est un document nécessaire car il sert de socle dans la démarche de l'évaluation interne (1-1-2).

### ***1-1-1 Le projet de service : un document de référence***

Le projet de service est un document de référence, il est d'une part un écrit institutionnel (a) et d'autre part un outil de management et de communication (b).

#### *a- Un écrit institutionnel*

Le projet de service est un document institutionnel<sup>17</sup>. Il est obligatoire désormais dans les structures et établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. C'est un document qui est exigé par les instances administratives. Le projet de service peut être considéré comme la fiche d'identité du service.

Le projet de service est un document permettant de démontrer le respect du droit des usagers, il permet également de positionner le service dans son environnement.

Selon l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux « *le projet de service permet de poser les principes d'action, les orientations stratégiques pour les cinq ans à venir, les repères qui permettent d'être réactifs quand des changements extérieures interviennent* » et « *il est recommandé de*

---

<sup>17</sup> [http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

*considérer le projet de service comme un texte ayant valeur de référence à un moment donné ».*<sup>18</sup>

L'objectif du projet de service n'est pas de concentrer tous les fichiers institutionnels au sein d'un même document cependant, il s'appuie sur de nombreux documents déjà existants et permet en quelque sorte de faire une synthèse. Il prend appui sur les documents relatifs au pilotage du service et au suivi de la structure. Le projet de service prend en compte les arrêtés d'autorisation ou agréments, le projet associatif ou encore les différents documents de programmation.

Le projet de service est un document institutionnel car il est obligatoire pour la structure, cependant cet écrit donne également l'occasion d'en faire un outil de management et de communication.

#### *b- Un outil de management et de communication*

Le projet de service est également un outil de management, de positionnement et de communication. Il permet en parallèle des autres documents existants tel que le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement ou encore le projet associatif, ... de communiquer sur les objectifs du service.

Le projet de service est une déclinaison de la loi 2002-2, en effet, le droit des usagers se retrouve dans divers écrits comme dans le livret d'accueil, dans le règlement de fonctionnement et dans les documents de prise en charge de l'utilisateur.

Le projet de service est un document synthétique présentant les objectifs et la stratégie du service. Ce document peut être utilisé comme un écrit de communication car il présente le plan stratégique du service. Cet outil peut être diffusé auprès des usagers du service, des professionnels et des partenaires.

---

<sup>18</sup> Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Décembre 2009

### ***1-1-2 L'articulation du projet de service avec l'évaluation interne***

Le projet de service est un document désormais obligatoire. C'est également ce projet qui sert de base pour la conduite de l'évaluation interne. C'est la raison pour laquelle le projet de service et l'évaluation interne sont liés. Le projet de service est un préalable nécessaire à l'évaluation interne<sup>19</sup>.

L'évaluation interne repose sur le projet de service. La conduite de l'évaluation interne part des constats effectués durant l'élaboration du projet de service. L'évaluation interne permet de mesurer la qualité du service et de déterminer des pistes d'amélioration.

Lors du renouvellement du projet de service, l'évaluation interne analyse si les actions prévues par le service ont été mises en œuvre. Le projet de service est le plan d'action à cinq ans de la structure et l'évaluation interne est comme le gardien de ce projet de service.

La démarche du projet de service est donc très importante dans le cadre de la stratégie et de la communication de l'association, c'est avant tout une démarche d'élaboration participative.

---

<sup>19</sup> Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Décembre 2009

## 1-2 Les étapes d'une démarche d'élaboration participative

Le projet de service n'est pas un simple document élaboré par le service et pour le service. Il s'agit d'un document de référence qui engage tout l'association. Ce document est la feuille de route du service. En l'occurrence ici, c'est la feuille de route de l'association car l'association pour l'assistance totale à domicile est composée à ce jour d'un unique service d'aide et d'accompagnement à domicile.

C'est la raison pour laquelle l'ensemble des parties prenantes et notamment les dirigeants doivent être impliqués dans cette démarche (1-2-1) de même que les professionnels, les usagers et les partenaires (1-2-2). C'est cette élaboration participative qui fait la richesse du projet de service et qui permet d'avoir un projet reflétant la réalité du service.

La participation des différentes parties prenantes peut revêtir plusieurs formes (1-2-3) et peut avoir lieu à différents moments de l'élaboration du projet de service.

### ***1-2-1 L'engagement des dirigeants***

Lors de l'élaboration du projet de service, la dimension participative est indispensable. Il faut un engagement fort de la structure dans cette démarche. Le projet de service doit refléter l'envie de l'association de s'impliquer et de vouloir anticiper l'avenir.

C'est pourquoi, la direction de la structure doit fortement s'impliquer dans l'élaboration de ce projet. L'aspect managérial du projet de service n'est pas à négliger. Le dirigeant doit s'intéresser au projet, si il ne le fait pas l'ensemble des professionnels et des partenaires risque de ne pas s'impliquer.

En l'espèce, il s'agit d'une association qui n'est pas soumise à un service gestionnaire donc le dirigeant est ici la directrice du service. C'est le dirigeant opérationnel. De plus il faut également une volonté de la partie institutionnelle de s'impliquer dans le projet.

### *1-2-2 La participation des professionnels, des usagers et des partenaires*

En parallèle de l'implication des dirigeants, il faut nécessairement une implication des professionnels, des usagers et des partenaires. Cette implication peut être impulsée par le dirigeant lui-même, par un consultant mandaté pour la mission ou par un groupe de professionnels fortement intéressé par le projet.

La participation à ce type de projet est l'occasion de poser à plat des interrogations, des thématiques ou des idées qui sont susceptibles d'émerger dans le service ou qui posent question.

Pour ce faire et pour que le projet de service reflète au mieux les préoccupations réelles de l'organisation, il est nécessaire d'impliquer différentes personnes. C'est pourquoi, il est utile de faire participer les professionnels du service (a-), les usagers ou les bénéficiaires (b-) et les partenaires (c-).

#### *a- La participation des professionnels*

Les professionnels sont les premiers concernés par le projet de service car il est question de leur cadre de travail. Ces acteurs opérationnels sont les mieux à même de cerner les difficultés et les enjeux qui peuvent exister au sein du service. C'est pourquoi, il est nécessaire et utile de les intéresser à l'élaboration du projet de service.

Ces acteurs de terrain sont impliqués dans l'élaboration du projet de service par le biais de réunions d'informations et par le biais de leurs retours. Les professionnels doivent s'impliquer car le projet de service est là pour donner du sens et organiser le service.

En complémentarité de l'implication des dirigeants, la participation des professionnels est centrale. Cela permet de prendre du recul et d'analyser le service de la structure dans sa globalité. Le dirigeant est là pour encadrer la démarche et doit être à l'écoute des « revendications » des professionnels.

### *b- La participation des usagers*

Le projet de service a pour objectif de formaliser la garantie du droit des usagers, c'est pourquoi les usagers doivent être impliqués dans sa conception. Les usagers sont au centre du service. Le service tout entier est centré sur leurs attentes, la réponse à leurs besoins, leur satisfaction, ...

La participation des usagers (ou de leurs représentants légaux) leur permet de mieux mettre en avant leurs besoins, leurs préoccupations, leurs interrogations et leurs attentes. L'expression de l'utilisateur est indispensable pour pouvoir élaborer un projet de service reflétant la réalité.

Par le biais de cette participation, les usagers permettent au service de se questionner et ainsi d'évoluer en tenant compte des avis et considérations exprimés par les usagers concernant leur prise en charge.

### *c- La participation des partenaires*

Une autre partie prenante qu'il est utile d'associer à l'élaboration du projet de service concerne les partenaires. En effet, le service n'agit pas seul au bénéfice de l'utilisateur. Désormais les services et établissements travaillent en collaboration par le biais de partenariats.

L'établissement ou le service s'inscrit dans un réseau de partenaires, ce réseau est plus ou moins formalisé selon les cas. C'est pourquoi, il est recommandé d'associer les partenaires au projet de service, afin qu'ils apportent une approche extérieure tout en ayant intérêt au maintien de l'établissement ou du service.

### ***1-2-3 Les différentes formes de participation***

La participation à l'élaboration du projet de service peut revêtir différentes formes<sup>20</sup>. En effet, selon la catégorie de personnes les formes de participation varient, il y a quelques préconisations à prendre en compte. On ne fait pas participer un usager de la même manière que l'on fait participer un professionnel.

Les formes de participation sont variées, elles peuvent revêtir la forme de réunion, de groupes de travail, de formation, de questionnaire, d'entretien ou encore d'enquêtes. En fonction de la thématique et de la catégorie de personne la participation pourra varier. C'est cette diversité de formes de participation qui fait la richesse du recueil d'informations.

C'est grâce à ce recueil de données varié que le contenu du projet de service va pouvoir s'étoffer.

---

<sup>20</sup> <http://documentation.ehesp.fr/memoires/2015/dessms/leroy.pdf>

## 1-3 Le contenu du projet de service

Comme expliqué auparavant, légalement, il n'existe pas d'obligation quant au contenu du projet de service. Cependant, l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux recommande certaines pratiques et fait une liste des domaines devant idéalement apparaître dans le projet de service.

Le projet de service pour être le plus complet possible doit faire le point sur l'histoire de la structure ou du service (1-3-1), les missions que le service exerce (1-3-2), le public auquel le service s'adresse (1-3-3), la nature de l'offre et son organisation (1-3-4) et les professionnels mobilisés pour délivrer la prestation (1-3-5).

De plus, doivent apparaître dans le projet de service, les objectifs en matière d'évolution, en matière de progression et en matière de développement de la structure ou du service. (1-3-6).

Pour chacun de ces points, le projet de service de l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile sera utilisé pour illustrer un cas concret de projet de service<sup>21</sup>.

### ***1-3-1 L'histoire***

Le projet de service retrace l'histoire du service. Il pose les bases du service, de sa création à nos jours et ce pour montrer les évolutions qui ont pu jaloner le parcours.

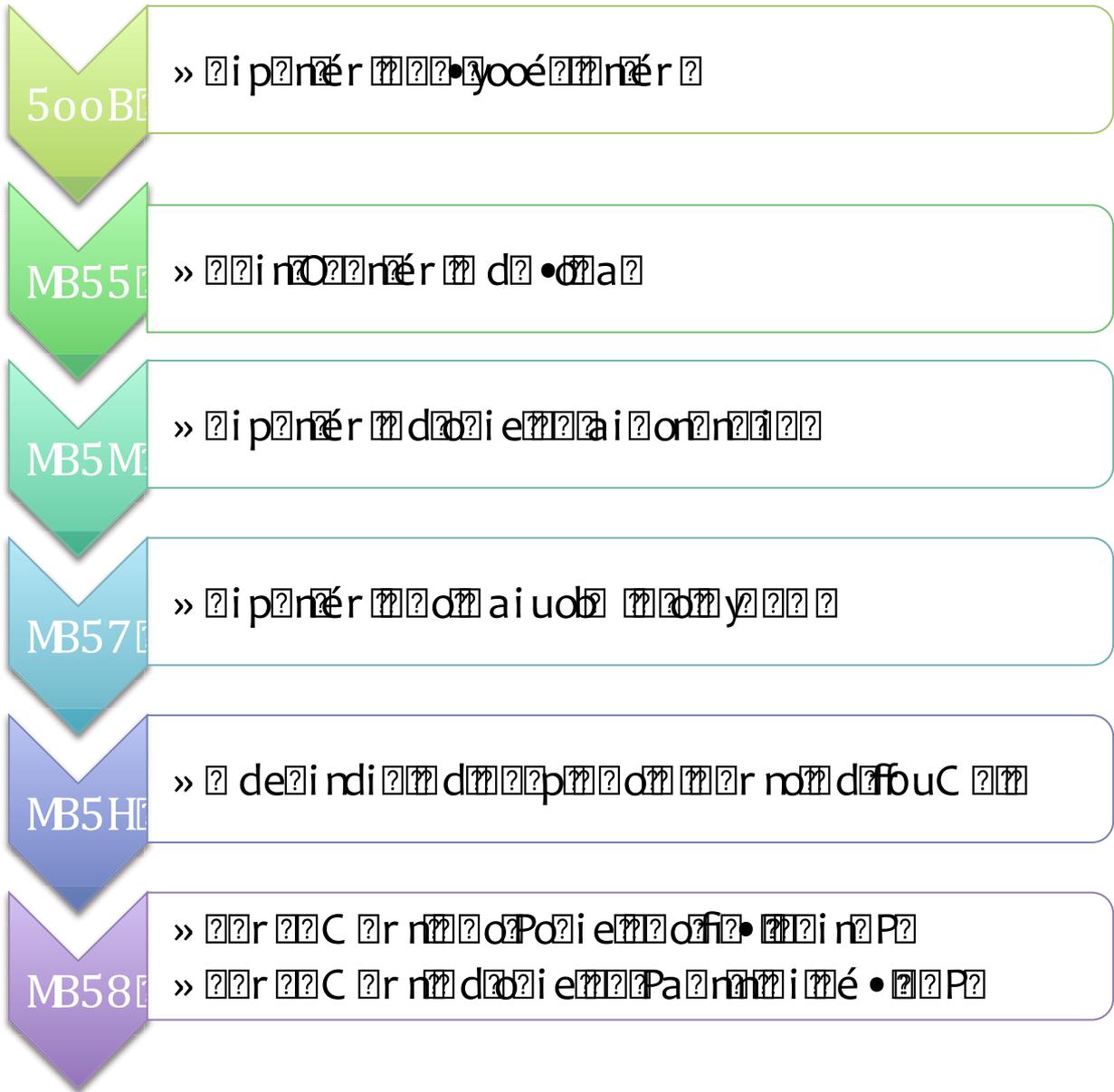
En l'occurrence au sein de l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile il n'y a qu'un seul service donc le projet de service revient à retracer l'histoire de l'association.

Au delà de la partie historique, il est utile de présenter les valeurs du service. Les valeurs du service doivent être en cohérence avec les valeurs associatives. Cette première partie du projet de service est un peu comme une fiche d'identité du service ou de l'association. Cette présentation permet d'amorcer la suite du projet de service.

---

<sup>21</sup> Annexe 1 : Projet de service, APATD, 2016

L'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile a fait le choix de se présenter sous forme de frise chronologique. Cela présente un aspect synthétique.



### ***1-3-2 Les missions***

En second lieu, le projet de service présente les différentes missions du service. « *Le rappel formel des missions attribuées à la structure contribue à mieux identifier le service rendu et l'articulation avec d'autres structures répondant à des missions différentes* ». <sup>22</sup>

Voici les missions de l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile telles que présentées dans son projet de service :

☐

 **L'aide à domicile**

 **La prévention**

 **L'accompagnement des proches aidants**

 **La coordination avec nos partenaires**

Cette présentation permet de mettre en avant d'autres actions mises en place en parallèle du service d'aide et d'accompagnement à domicile. Le projet de service permet de valoriser le travail de la structure et son implication dans d'autres activités que sa mission principale.

### ***1-3-3 Le public***

Le projet de service doit présenter le public bénéficiaire du service. Ce descriptif permet de faire une analyse du public et éventuellement de voir l'évolution des publics. Même si cette évolution est déjà formalisée chaque année dans le rapport d'activité.

---

<sup>22</sup> Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Décembre 2009

Voici le descriptif du public de l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile :

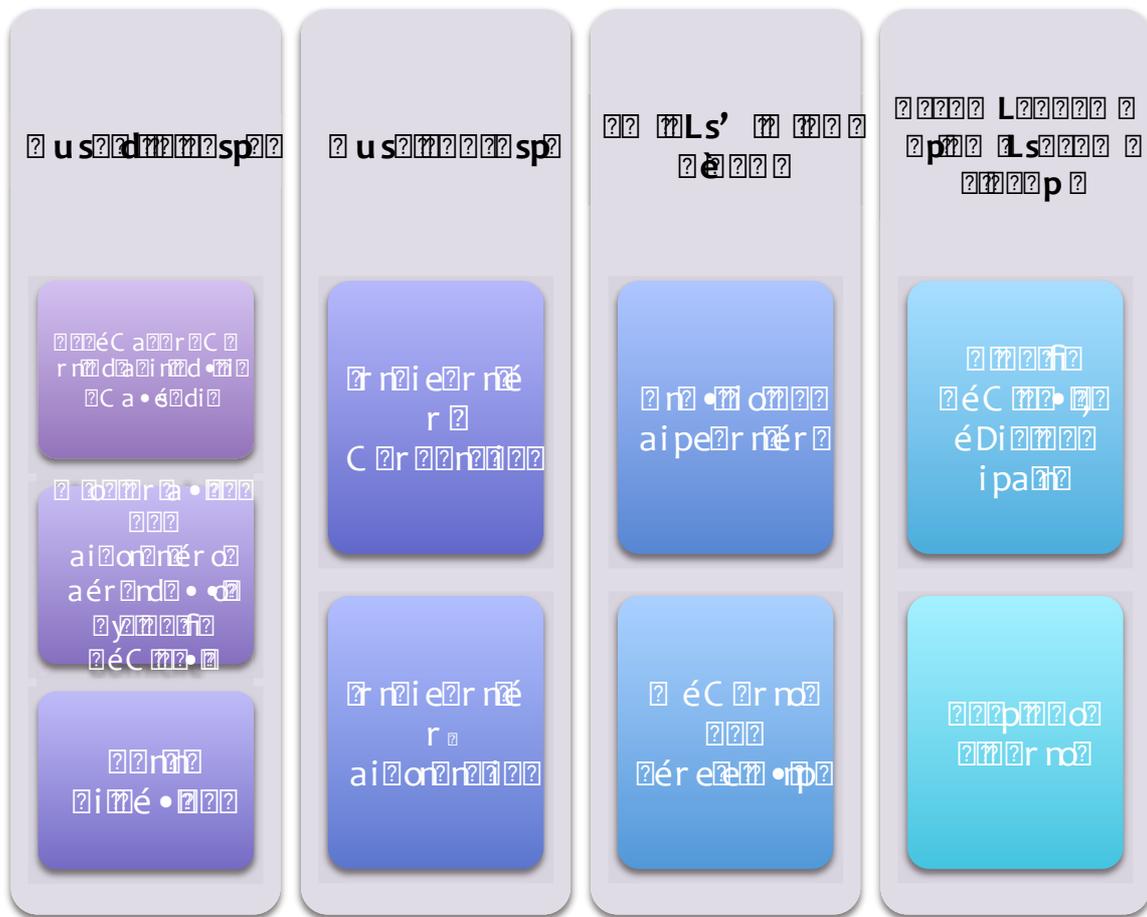
Nos services s'adressent à un public hétérogène dont les besoins et les attentes diffèrent :

- **Les personnes en perte d'autonomie**, dites aussi « dépendantes », et qui représentent une partie importante de nos clients.
- **Les seniors autonomes**, en leur proposant des services adaptés à leurs besoins.
- **Les proches aidants**, en leur offrant un lieu d'écoute et une solution de répit.

#### ***1-3-4 La nature de l'offre et son organisation***

Le projet de service présente aussi l'offre de service ainsi que son organisation. Présenté de manière synthétique et visuelle, cela est un véritable outil de communication, très utile notamment pour les partenaires et les usagers.

L'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile présente son offre de service de la manière suivante :



### 1-3-5 Les professionnels mobilisés

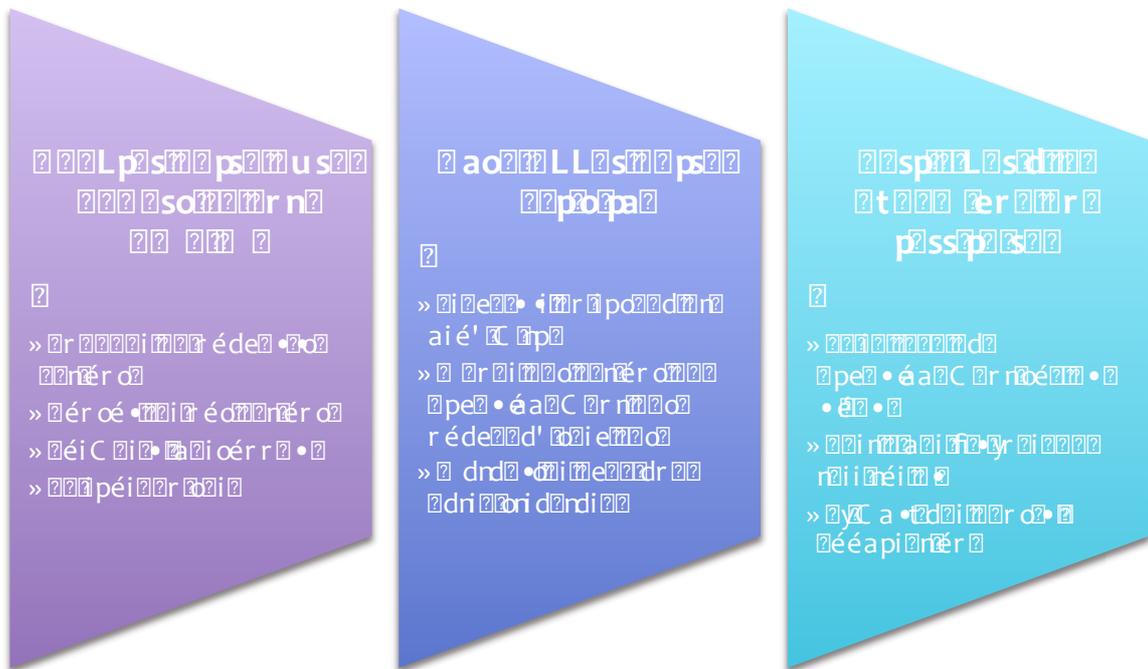
Le projet de service fait le point sur les professionnels mobilisés. Il s'agit des professionnels « administratifs » et des intervenants opérationnels. Cela permet de vérifier si les missions des professionnels sont clairement établies. Cette présentation se fait idéalement sous forme d'organigramme.

Cette partie du projet de service est également l'occasion de faire le point et d'insister sur la formation du personnel.

De même, il est utile d'associer un paragraphe ou un schéma sur le tissu partenarial existant, ceci afin de bien insister sur le travail en réseau mis en place. Monter l'implication de la structure est très apprécié par les financeurs notamment.

### 1-3-6 Les objectifs d'évolution, de progression et de développement

Enfin, le projet de service explique les objectifs d'évolution, de progression et de développement du service. Ces objectifs sont des objectifs à cinq ans. Cela permet au service de se projeter de manière stratégique. Ici l'association a fait le choix de les présenter de la manière suivante :



## 1-4 La démarche d'élaboration du projet de service

Le projet de service engage toute l'association tant au niveau institutionnel qu'au niveau organisationnel. Cependant, la majeure partie du travail de recherche et de recueil des informations revient aux professionnels. En effet, ils sont au plus près des réalisations et sont plus à même de réaliser ce travail.

L'élaboration puis la formalisation du projet de service peuvent être réalisés par les professionnels du service uniquement, ou appuyés par un consultant, un partenaire ou un stagiaire.

Même si précédemment il a été précisé que toutes les parties prenantes participent à l'élaboration du projet de service, dans les faits, la majeure partie du travail est effectuée par quelques professionnels du service. Leur mission est de poser le cadre de travail afin d'élaborer le projet de service dans les meilleures conditions et dans des délais raisonnables (1-4-1).

Leur mission est également d'analyser les informations et données recueillies auprès des différentes parties prenantes (1-4-2) et enfin de rédiger le projet de service (1-4-3).

Ensuite, la partie institutionnelle est chargée de valider le projet de service (1-4-4). Puis conjointement, le niveau institutionnel et le niveau organisationnel entament la phase de suivi du projet (1-4-5).

### ***1-4-1 Poser le cadre de travail***

Pour débiter la démarche d'élaboration du projet de service il faut poser le cadre de travail. L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux recommande de mettre en place un comité de pilotage.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Décembre 2009

Ce comité est chargé de décider de la méthode et de calendrier, de poser les thématiques à aborder et de présenter l'écrit à l'instance décisionnelle qu'est le conseil d'administration.

### ***1-4-2 La phase d'analyse***

Ensuite, une fois que le cadre de travail est posé, il faut procéder à la phase d'analyse. Cette phase d'analyse repose d'une part sur une analyse des publics. L'analyse du public permet de bien identifier les caractéristiques, les attentes et les besoins des usagers.

Et d'autre part sur une analyse des enjeux. L'analyse des enjeux est indispensable pour cibler les thèmes à approfondir dans le projet de service.

### ***1-4-3 La phase de rédaction***

Ensuite débute la phase de rédaction, lors de la phase de rédaction il est question de compiler l'ensemble des données collectées que l'on a analysé dans la phase précédente. La rédaction doit être claire, synthétique et surtout lisible. Durant cette phase, il est recommandé d'établir un plan afin de rédiger le projet de service dans un délai raisonnable.

### ***1-4-4 La phase de validation***

La phase de validation est une phase qui se déroule en deux étapes comme l'indique l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Décembre 2009

Une phase de validation du document qui est une validation technique et une phase de validation du document dite politique. La validation technique concerne la véracité des données recueillies puis analysées. La validation politique concerne les orientations fixées et les prises de position.

### ***1-4-5 La phase de suivi***

Le projet de service n'est pas un document figé. Légalement, il doit être mis à jour tous les cinq ans mais cette réactualisation peut avoir lieu dès que l'Association en ressent le besoin. « *Cette actualisation prendre la forme d'une véritable révision, ou d'une simple mise à jour des données et du plan d'actions* »<sup>25</sup>. Le suivi permet de vérifier que les objectifs indiqués sont réalisés.

Le projet de service est un document qui sert de base à la conduite de l'évaluation interne. C'est pourquoi après avoir vu en détail le processus d'élaboration du projet de service, nous allons désormais voir la mise en œuvre de l'évaluation interne.

---

<sup>25</sup> Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Décembre 2009

## 2- La mise en œuvre de l'évaluation interne

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, reprise dans l'article 312-8 du code d'action sociale, ayant pour objet la rénovation de l'action sociale et médico-sociale inscrit la promotion de l'amélioration de la qualité des services rendus et le droit des usagers comme cadre de l'évolution des services.

Elle fait obligation aux établissements sociaux et médico-sociaux d'engager une démarche d'évaluation interne qui contribue à promouvoir et garantir les droits des usagers à travers un accompagnement de qualité.

*« Les établissements et services mentionnés à l'article L321-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées... Les résultats sont communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation »<sup>26</sup>.*

Pour répondre à cette obligation et respecter l'exigence de qualité affichée dans le projet de service, l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile est donc entrée en 2016 dans un processus d'évaluation. C'est la démarche au sein de cette association qui va servir d'exemple dans cette partie portant sur la mise en œuvre de l'évaluation interne.

Tout comme dans le cadre de l'élaboration du projet de service, la conduite de l'évaluation interne se déroule en plusieurs étapes que sont la phase préparatoire (2-1), la définition du cadre évaluatif du service (2-2), le recueil des informations (2-3), l'analyse des résultats (2-4), la rédaction du rapport d'évaluation interne (2-5) puis le pilotage des suites de l'évaluation (2-6).

---

26

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797421&dateTexte=&categorieLien=cid>

## 2-1 La phase préparatoire

La conduite de la démarche d'évaluation interne début par la phase préparatoire. La phase préparatoire de l'évaluation interne commence tout comme pour l'élaboration du projet de service par l'engagement des dirigeants (2-1-1).

A partir de ce moment un comité de pilotage est constitué (2-1-2), ce comité va poser le cadre du travail. Cette étape est similaire à celle existant dans le cadre de l'élaboration du projet de service.

Le comité de pilotage une fois constitué va permettre de commencer le travail d'évaluation puis des réunions d'informations (2-1-3) sont organisées pour débiter la démarche d'évaluation interne du service. Cette démarche très formalisée n'est pas réellement mise en pratique dans le cadre d'une petite structure. Cette formalisation apparaît plus dans le cadre de moyens ou grands établissements ou services où la communication n'est pas si fluide.

### ***2-1-1 L'engagement des dirigeants***

De même que dans le cadre du projet de service, dans le cadre de l'évaluation interne l'engagement des dirigeants est primordial. L'évaluation interne tout comme le projet de service évalue le service mais elle engage également l'association dans son ensemble.

Depuis sa création, l'association pour l'assistance totale à domicile s'engage dans une démarche qualité, visant à garantir à l'utilisateur (personne âgée et personne handicapée) un accompagnement de qualité, adapté à ses besoins.

La démarche qualité est pilotée depuis la création du service par la direction. La volonté de l'association pour l'assistance totale à domicile est que cette démarche soit partagée par tous. Il en résulte une véritable culture qualité commune à tous.

C'est la raison pour laquelle les dirigeants ne sont pas les seules parties prenantes engagées dans la démarche de qualité. L'évaluation interne invite les professionnels à réfléchir sur leurs pratiques et donc de les améliorer dans une démarche participative.

### ***2-1-2 La constitution du comité de pilotage***

Pour mener à bien l'évaluation interne il faut constituer un comité de pilotage. Le comité de pilotage doit se composer d'une pluralité de parties prenantes. Cette constitution ressemble en tout point à la constitution du comité de pilotage dans le cadre de la démarche du projet de service. L'objectif est que ce comité reflète la vision d'ensemble du service<sup>27</sup>.

En l'espèce, l'association pour l'assistance totale à domicile a souhaité mettre en place un comité de pilotage représentant l'ensemble de la structure.

Le comité de pilotage a été constitué et il est composé des personnes suivantes :

- 1 représentant du Conseil d'administration
- 1 directeur de l'association
- 1 responsable de secteur
- 1 professionnel chargé de la démarche qualité
- 1 stagiaire

### ***2-1-3 Les réunions d'informations***

Pour parler des enjeux de cette évaluation, il est utile de mener des réunions d'informations auprès des différents publics (usagers, proches des usagers, partenaires, salariés). Ou tout du moins de tenir informer les différentes parties prenantes de la conduite de l'évaluation interne au sein du service.

Quand le service est à taille humaine il est plus évident de tenir les parties prenantes informées pour ce faire des réunions informelles peuvent être suffisantes.

Le cadre méthodologique de l'évaluation interne est très important, il permet de garder la rigueur dans la démarche et d'analyser de façon pertinente le service.

---

27

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_conduite\\_evaluation\\_interne\\_ansm.pdf](http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduite_evaluation_interne_ansm.pdf)

Le schéma ci dessous que l'on retrouve dans les Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, la conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF, Avril 2009 de l'ANESM décrit les étapes à suivre pour mener à bien une évaluation interne.

1. Définition des objectifs	2. Diagnostic	PILOTAGE ET ANIMATION
<p><b>PHASE 1</b> Définir le cadre évaluatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Trois étapes</b></li> <li><b>Etape 1 :</b> Enoncer les fondements des activités déployées</li> <li>Préciser les populations auprès de qui les activités sont déployées</li> <li>Préciser les objectifs de l'accompagnement et les critères d'appréciation des activités</li> <li>■ <b>Questions clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Disposer d'un projet d'établissement ou de service est-il indispensable ?</li> <li>– Que signifie évaluer les effets pour les usagers ?</li> <li>– Comment entrer dans la démarche évaluative ?</li> <li>– Que signifie évaluer notamment au regard des recommandations de bonnes pratiques professionnelles ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Intégrer en amont de la planification l'animation et la communication</p> <p>Comment intégrer les recommandations de l'ANESM ?</p> <p>Amplification de l'impact du processus d'évaluation</p>
<p><b>Recueillir des données fiables</b></p>	<p>Diagnostiquer la disponibilité des informations et identifier les sources de données</p> <p>Recueillir et trier des informations quantitatives et qualitatives</p> <li>■ <b>Questions clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment structurer le recueil d'informations, utiliser un référentiel ?</li> <li>– Comment articuler l'évaluation interne aux démarches qualité et contractuelles ?</li> </ul> </li>	<p>Amplification de l'impact positif des outils d'information</p> <p>Amplification de l'impact professionnel dans l'identification de pratiques</p> <p>Respect des règles déontologiques des outils d'information</p>
<p><b>Analyser les informations recueillies</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Objectifs de la démarche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– établir les constats</li> <li>– repérer les causes des écarts en évaluant les conditions de faisabilité (moyens, compétences, partenariat, organisation interne, contexte...)</li> </ul> </li> <li>■ <b>Questions clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment rédiger le rapport de la démarche d'évaluation ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Comment organiser la confrontation de l'outil de mesure et l'observation de terrain de l'équipe ?</p> <p>Comment diffuser les résultats de l'évaluation ?</p>
<p><b>PHASE 4</b> Piloter les suites</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Objectifs de la démarche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– les objectifs d'amélioration</li> <li>– les actions à mener</li> <li>– les moyens à mobiliser, les services concernés</li> <li>– les résultats et les effets attendus</li> </ul> </li> <li>■ <b>Questions clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment négocier la mise en œuvre de l'évaluation interne avec le fonctionnement de l'établissement ou du service ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Comment mettre les résultats en œuvre ?</p> <p>Comment assurer la continuité de l'évaluation ?</p>

## 2-2 La définition du cadre évaluatif du service

L'évaluation interne permet d'évaluer le service dans sa globalité. Pour cela, il faut bien entendu définir des objectifs (2-2-1) afin de construire un référentiel (2-2-2) permettant de compiler les données recueillies, de créer un mode de notation du service afin de recueillir au mieux les informations.

### ***2-2-1 La définition des objectifs***

La conduite l'évaluation interne ne doit pas se faire uniquement pour satisfaire une obligation légale. C'est l'occasion de définir des objectifs pour le suivi et l'amélioration de la qualité du service et des prestations.

Ces objectifs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. Il s'agit ici de faire un bilan des pratiques professionnelles, voir si les recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont suivies, si des questions éthiques notamment sont mis en place...

La vérification de la réalisation de ces objectifs se fait à travers des indicateurs. L'ensemble des ces indicateurs est vérifié par le biais du référentiel qui déroule tous les points que l'évaluation interne va aborder.

### ***2-2-2 La construction d'un référentiel***

Toute l'évaluation interne repose sur le référentiel. La construction de ce référentiel est donc primordiale pour la suite de la démarche. Ce référentiel permet de lister les domaines qui vont être traités durant l'évaluation interne. C'est l'équivalent d'un tableau de bord.

Ce référentiel doit prendre en compte les recommandations de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux.

Dans le cadre de l'association pour l'assistance totale à domicile, il a été fait le choix de créer un référentiel en s'inspirant de plusieurs référentiels existants<sup>28</sup> et en prenant en compte la démarche proposée par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux afin de l'adapter aux singularités du service d'aide et d'accompagnement à domicile.

Ce référentiel est bâti sur la base de 5 domaines d'évaluation :

- La garantie des droits individuels et la participation des usagers
- La prévention des risques
- La promotion de l'autonomie et de la qualité de vie
- La continuité de l'accompagnement et la coordination des interventions
- Le service

Ce que l'on peut souligner c'est qu'il n'existe pas un référentiel standard pour la conduite de l'évaluation interne. En effet, chaque établissement ou service peut créer son propre référentiel. Cela amène à se demander dans quelle mesure l'évaluation interne est pertinente si chaque service ou établissement s'auto-évalue selon des critères qui peuvent diverger.

---

<sup>28</sup> <http://ancreai.org/content/évaluation-interne-dernière-version-de-pericles-0>

Voici en l'espèce, les grandes thématiques abordées dans le référentiel de l'association pour l'assistance totale à domicile<sup>29</sup>. Ces domaines sont ceux préconisés par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux.<sup>30</sup>

<b>DOMAINES ET DIMENSIONS</b>	
1.1	Le respect des personnes
1.2	La participation des usagers à leur accompagnement
1.3	L'association des usagers à l'évolution du fonctionnement du service
<b>1</b>	<b>La garantie des droits individuels et la participation des usagers</b>
2.1	La maltraitance
2.2	Les risques inhérents à la situation de vulnérabilité des personnes
2.3	Les risques professionnels
<b>2</b>	<b>La prévention des risques</b>
3.1	Le respect des habitudes de vie
3.2	L'autonomie décisionnelle et fonctionnelle de la personne
3.3	La participation sociale et/ou professionnelle et les liens avec l'entourage
3.4	La relation entre les professionnels et les usagers
<b>3</b>	<b>La promotion de l'autonomie et de la qualité de vie</b>
4.1	La cohérence des actions du service
4.2	La continuité et la diversité des interventions auprès de la personne
<b>4</b>	<b>La continuité de l'accompagnement et la coordination des interventions</b>
5.1	Le projet de service
5.2	L'insertion du service dans le contexte territorial
5.3	L'organisation du service
<b>5</b>	<b>Le service</b>

---

<sup>29</sup> Rapport final évaluation interne, 2016, APATD

<sup>30</sup> Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, la conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF, Avril 2009

## 2-3- Le recueil des informations

Pour recueillir les informations relatives à l'évaluation interne, il faut multiplier les modes de recueils et les sources. C'est en multipliant les modes de recueil d'informations que l'analyse sera la plus pertinente car elle va refléter l'ensemble des avis des parties prenantes.

Cela passe notamment par les entretiens avec les partenaires (2-3-1), avec les usagers (2-3-2) et l'analyse documentaire (2-3-3). Une fois que les informations sont recueillies il s'agit de compiler toutes les données (2-3-4). Ces données compilées seront ensuite analysées.

Les informations recueillies doivent être claires, fiables et pertinentes. Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux énonce certains conseils à suivre.

*« Produire des connaissances, c'est sortir d'une approche approximative fondée sur des perceptions et des expériences individuelles ; c'est mettre en place et assurer un recueil de données répondant à des règles précises.*

*Evaluer les activités et la qualité des prestations, c'est aussi observer des phénomènes complexes. Pour les comprendre et les analyser, il est important de recueillir et de classer des informations à la fois quantitatives et qualitatives ».*<sup>31</sup>

### ***2-3-1 Les entretiens avec les partenaires***

Pour que l'évaluation interne soit la plus pertinente possible, il est indispensable d'associer dans la démarche les partenaires. Les partenaires sont au même titre que les usagers les acteurs les plus à même de « juger » le service. Les partenaires doivent être consultés, c'est une étape indispensable. Dans le cas de l'évaluation interne de

---

<sup>31</sup> Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, la conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF, Avril 2009

l'Association Pour l'Assistance Totale à Domicile, le choix a été fait de consulter les partenaires par le biais d'un questionnaire en ligne.

Pour mener l'évaluation interne à bien il est essentiel d'en faire une démarche participative. Il est souhaitable d'inclure dans cette démarche les professionnels et les partenaires. Afin de ce faire, nous avons fait le choix de consulter les partenaires par le biais d'un questionnaire.

### ***2-3-2 Les entretiens avec les usagers***

Les usagers sont au centre du dispositif de l'évaluation interne. Le service doit être tourné en priorité vers le bien être du bénéficiaire et vers l'amélioration constante de ses services pour répondre aux besoins émergents. L'utilisateur est à la base du service.

Dans le cadre d'un service d'aide et d'accompagnement à domicile essentiellement orienté vers un public âgé, le moyen le plus approprié pour recueillir leur avis, leurs recommandations, leurs remarques a été l'entretien.

De plus, comme il s'agit de seniors qui sont pour certains en perte d'autonomie, les entretiens se sont déroulés à leur domicile ; car tous les usagers n'ont pas la possibilité ou la faculté de se déplacer au siège de l'association.

Les bénéficiaires sont également interrogés à travers une enquête de satisfaction tous les ans. Cela permet de recueillir leurs avis et revendications tout au long de leur prise en charge et de manière régulière. Les résultats de cette enquête ont servis lors de l'évaluation interne.

Les bénéficiaires du service ne se connaissent pas ou peu et n'ont pas l'occasion de se rencontrer. Dès lors, il est apparu que la désignation de représentants d'usagers n'est pas nécessairement la solution la plus pertinente pour recueillir l'avis du plus grand nombre.

Nous avons fait le choix de consulter les bénéficiaires lors d'un entretien par le biais d'un questionnaire qui aborde l'ensemble des aspects de la prise en charge. Les usagers ont été sollicités pour remplir ce questionnaire à l'occasion de la visite de réévaluation

au domicile soit par le responsable de secteur soit par le stagiaire. Les réponses ont été fidèlement retranscrites dans les différentes parties du référentiel de l'évaluation interne.

### ***2-3-3 L'analyse documentaire***

L'analyse documentaire est un autre moyen de recueillir des données pour mener l'évaluation interne. En effet, même si comme dans le cas présent il s'agit de la première évaluation interne du service, d'autres outils ont été utilisés jusqu'alors pour évaluer la qualité des prestations.

Dans le cadre de l'association pour l'assistance totale à domicile, le référentiel utilisé lors de la certification a pu être intégré en partie au nouveau référentiel. De plus, bon nombre de documents internes tels que les procédures, la documentation, les rapports d'activité, les livrets d'accueil, ... ont servis d'éléments de preuve.

### ***2-3-4 La compilation des données recueillies***

Une fois les données recueillies il faut les compiler et les saisir dans le référentiel. Il est important de noter que *« quelles que soient les modalités du recueil des informations, des règles déontologiques sont à respecter : le consentement libre et éclairé des répondants, l'autorisation des parents ou tuteurs éventuels, la confidentialité des réponses individuelles et leur anonymisation dans le traitement »*<sup>32</sup>

A partir du moment où toutes les données sont compilées, la phase d'analyse peut débuter.

---

<sup>32</sup> Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, la conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF, Avril 2009

## 2-4- L'analyse des résultats

Après avoir recueilli les informations il faut analyser les résultats. Cette analyse est nécessaire pour la conduite de l'évaluation interne. Cette analyse (2-4-1) a pour but de définir les objectifs d'amélioration du service (2-4-2).

C'est la définition de ces objectifs qui va permettre d'élaborer un plan d'action sur cinq ans (2-4-3).

### ***2-4-1 L'analyse***

Après avoir recueilli les données, le principal travail de l'évaluation interne est de les analyser pour en faire ressortir des faiblesses et des forces. Cette analyse va permettre de trouver des pistes d'amélioration et de formuler des préconisations.

L'association pour l'assistance totale à domicile a fait le choix de présenter ses résultats sous deux angles : l'angle quantitatif et l'angle qualitatif.

#### Résultats quantitatifs :

Les résultats sont présentés de façon quantitative selon les cinq domaines d'interrogation des pratiques professionnelles retenus ; et notamment repris pour quatre d'entre eux par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux.

Le score qualité global qui a été calculé est de 84% pour l'association.

#### Résultats qualitatifs :

- Les critères d'évaluation en points faibles apparaissent en jaune dans chaque grand domaine
- Les critères d'évaluation en points forts apparaissent en blanc

Voici en l'espèce comment se présente l'analyse du domaine portant sur la garantie des droits individuels et la participation des usagers<sup>33</sup> :

	<b>CRITERES ET DIMENSIONS</b>	Nombre de critères	Nombre de A/B	Nombre de C/D	Score Qualité
1.1.1	Garantir le droit au respect de la dignité, de l'intégrité de l'utilisateur	6	4	2	67%
1.1.2	Garantir le droit au respect de l'intimité et de la vie privée	2	2	0	100%
1.1.3	Garantir le droit à la sécurité	1	1	0	100%
1.1.4	Garantir le droit à une prise en charge et un accompagnement de qualité favorisant son autonomie	8	6	2	75%
1.1.5	Garantir le droit à la confidentialité des informations concernant les personnes	4	3	1	75%
1.1.6	Garantir le droit au respect des liens familiaux	1	1	0	100%
1.1.7	Garantir le droit à l'exercice des droits civiques, à la pratique religieuse	2	2	0	100%
1.1.8	Garantir la possibilité d'exprimer ses choix entre les prestations proposées et leurs mises en œuvre et respecter le consentement éclairé de l'utilisateur ou de son représentant légal	3	3	0	100%
<b>1.1</b>	<b>Le respect des personnes</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>81%</b>
1.2.1	Garantir le droit à l'information	1	1	0	100%
1.2.2	Garantir le droit à la participation de la personne et/ ou de son représentant légal à la conception et la mise en œuvre du projet qui la concerne	6	6	0	100%
1.2.3	Garantir le libre choix entre les prestations proposées et le respect du consentement éclairé de la personne ou de son représentant légal et le droit à la renonciation	2	2	0	100%
<b>1.2</b>	<b>La participation des usagers à leur accompagnement</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
1.3.1	Associer les usagers et prendre en compte leur point de vue pour faire évoluer le fonctionnement du service afin de mieux prendre en compte leurs besoins et leurs attentes	2	2	0	100%
<b>1.3</b>	<b>L'association des usagers à l'évolution du fonctionnement du service</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>
<b>1</b>	<b>La garantie des droits individuels et la participation des usagers</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>87%</b>

L'analyse des points forts et points faibles met en lumière des axes d'amélioration qui constituent le plan d'amélioration du service rendu (démarche qualité) pour les cinq prochaines années.

<sup>33</sup> Rapport final évaluation interne, 2016, APATD

### ***2-4-2 La définition des objectifs d'amélioration***

L'objectif de l'évaluation interne est de faire le point sur le service afin de cerner les faiblesses et d'améliorer la qualité. Les faiblesses identifiées servent donc à définir des objectifs d'amélioration.

Ces objectifs sont des objectifs à cinq ans, date à laquelle le service doit refaire son évaluation de son service par le biais de l'évaluation interne. La détermination de ces objectifs d'amélioration se fait par l'analyse des faiblesses mais aussi par la capacité du service à rebondir et à corriger cela. Les objectifs d'amélioration doivent être des objectifs réalisables.

### ***2-4-3 L'élaboration du plan d'action***

Le projet de service et l'évaluation interne permettent par la mise en lumière des objectifs d'amélioration de mettre en place un plan d'action. Ce plan d'action peut prendre la forme de fiches action ; ces fiches actions sont accompagnées d'un calendrier de mise en œuvre.

Ce calendrier fait parti des indicateurs de suivi. L'évaluation interne se base notamment sur le projet de service pour établir le plan d'action. Ces objectifs d'amélioration sont la stratégie du service.

L'association pour l'assistance totale à domicile a élaborée pour les cinq années à venir cinq fiches actions. La stratégie de l'association va donc être basée sur ses objectifs d'amélioration. Voici en l'espèce le plan d'action du service :

<b>Fiche action 1-5</b>	
<b>AXE STRATÉGIQUE N°1</b>	<b>Elaborer le projet associatif et le règlement de fonctionnement, valoriser le projet de service</b>
<b>Constat/ Analyse</b>	
<p>Depuis sa création, APATD prend en charge le maintien à domicile de personnes en perte d'autonomie.</p> <p>Les observations suivantes s'imposent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'association ne dispose pas de projet associatif</li> <li>• Le projet de service n'est pas valorisé (car très récent)</li> </ul>	
<b>Objectifs opérationnels à atteindre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer le projet associatif ou une charte des valeurs associatives</li> <li>• Elaborer le règlement de fonctionnement</li> <li>• Préciser dans le projet de service les possibilités de recours à la personne qualifiée</li> <li>• Définir dans le projet de service la procédure d'élaboration du contrat</li> <li>• Insérer l'organigramme actualisé</li> <li>• Afficher le projet associatif ou la charte des valeurs associatives dans la structure</li> </ul>	
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	
Groupes de travail en interne	
<b>Evaluation et indicateurs</b>	
<p><b>Score qualité : 57%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de travail projet</li> <li>• Projet associatif rédigé</li> <li>• Projet de service actualisé</li> <li>• Règlement de fonctionnement rédigé</li> <li>• Tableau d'affichage</li> </ul>	
<b>Coût</b>	
<p>Temps de travail</p> <p>Accompagnement lors de l'actualisation du projet de service (budget plan de formation)</p>	

<b>Fiche action 2-5</b>	
<b>AXE STRATÉGIQUE N2</b>	<b>Affiner la gestion ressources humaines et les pratiques professionnelles</b>
<b>Constat/ Analyse</b>	
<p>Les récents changements d'organisation amènent APATD à redéfinir avec beaucoup de précisions les rôles et fonctions des différents acteurs du service. Et notamment à sensibiliser les acteurs au partage des informations sensibles.</p>	
<b>Objectifs opérationnels à atteindre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un questionnaire de satisfaction du personnel</li> <li>• Actualiser l'organigramme</li> <li>• Mettre en place les instances représentatives du personnel</li> <li>• Améliorer la gestion des emplois et qualifications</li> <li>• Préciser les liens hiérarchiques et fonctionnels dans le nouvel organigramme</li> </ul>	
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	
Groupes de travail en interne	
<b>Evaluation et indicateurs</b>	
<p><b>Score qualité : 75%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme actualisé</li> <li>• Questionnaire de satisfaction du personnel</li> <li>• Instances représentatives du personnel</li> </ul>	
<b>Coût</b>	
Temps de travail	

<b>Fiche action 3-5</b>	
<b>AXE STRATÉGIQUE N°3</b>	<b>Renforcer l'expression du droit des bénéficiaires</b>
<b>Constat/ Analyse</b>	
<p>La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 a rendu obligatoire un certain nombre d'outils qui, pour la plupart existent à APATD: contractualisation du projet avec le bénéficiaire, livret d'accueil intégrant le règlement intérieur et la charte des droits et des libertés, etc. Cependant, il est utile de renforcer l'expression du droit des bénéficiaires.</p>	
<b>Objectifs opérationnels à atteindre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un groupe de travail qui réfléchisse à la meilleure façon d'associer les usagers à la vie institutionnelle</li> <li>• Faire signer le règlement de fonctionnement aux usagers</li> <li>• Afficher le règlement de fonctionnement dans les bureaux</li> </ul>	
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	
Groupes de travail en interne	
<b>Evaluation et indicateurs</b>	
<p><b>Score qualité : 87%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instance de participation</li> <li>• Outils loi 2002 actualisés</li> <li>• Tableau d'affichage</li> </ul>	
<b>Coût</b>	
Temps de travail	

<b>Fiche action 4-5</b>	
<b>AXE STRATÉGIQUE N°4</b>	<b>Améliorer la sécurité des personnes</b>
<b>Constat/ Analyse</b>	
Il existe au sein d'APATD une politique de prévention des risques cependant celle-ci n'est pas ou peu formalisée.	
<b>Objectifs opérationnels à atteindre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostiquer les risques de maltraitance physique et morale des usagers</li> <li>• Elaborer un document spécifique concernant l'analyse des situations à risque (chute, troubles du comportement, troubles alimentaires)</li> <li>• Formaliser les outils d'identification des risques pour les usagers</li> <li>• Diffuser le diagnostic de gestion des risques à l'ensemble du personnel</li> <li>• Etablir une fiche technique par risque</li> <li>• S'assurer que l'utilisateur se tienne informé du respect des procédures de prévention en matière des risques</li> <li>• Elaborer le document unique des risques professionnels</li> </ul>	
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	
Groupes de travail en interne Mis en œuvre de formation	
<b>Evaluation et indicateurs</b>	
<b>Score qualité : 82%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de formations réalisées</li> <li>• Procédures, protocoles rédigés et mis en œuvre</li> <li>• Document unique de sécurité rédigé</li> </ul>	
<b>Coût</b>	
Temps de travail Formation	

<b>Fiche action 5-5</b>	
<b>AXE STRATÉGIQUE N°5</b>	<b>Renforcer et diversifier les partenariats</b>
<b>Constat/ Analyse</b>	
<p>Depuis sa création, APATD a développé des partenariats dans différents domaines. Face à l'évolution des besoins des bénéficiaires et des mutations de notre société, il convient d'adapter en permanence et de formaliser ces partenariats.</p>	
<b>Objectifs opérationnels à atteindre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir un bilan des partenariats</li> <li>• Formaliser la base de données en une plaquette récapitulative des partenariats externes</li> <li>• Réaliser un état des lieux des pratiques existantes du partenariat</li> <li>• Systématiser des rencontres d'échanges et de travail avec les partenaires</li> <li>• Prévoir la diffusion d'une liste des structures partenaires pour les bénéficiaires</li> </ul>	
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	
Groupes de travail en interne	
<b>Evaluation et indicateurs</b>	
<p><b>Score qualité : 71%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaquette réalisée, site internet</li> <li>• Répertoire actualisé</li> <li>• Conventions de partenariat signées</li> <li>• Liste des partenaires pour les usagers</li> </ul>	
<b>Coût</b>	
Temps de travail	

## 2-5- La rédaction du rapport d'évaluation interne

Tout comme pour la rédaction du projet de service la rédaction du rapport de l'évaluation interne n'est pas soumise à un cadre obligatoire et très précis. Cependant, l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux a précisé de manière générale son contenu.<sup>34</sup>

Le rapport d'évaluation interne se doit de présenter le service et ses activités (2-5-1), il doit faire un descriptif du déroulement de l'évaluation interne (2-5-2) et présenter les résultats (2-5-3).

### ***2-5-1 La présentation du service et des activités***

La présentation du service et des activités est sensiblement la même que celle du projet de service. Dans le rapport de l'évaluation interne il faut faire apparaître l'historique, les valeurs du service, les activités proposées.

Cependant dans le cadre du rapport d'évaluation interne certains points sont plus développés que dans le projet de service comme par exemple les usagers. Les usagers sont au centre de toutes les démarches mais dans le rapport d'évaluation interne il est important de montrer que le service connaît ses bénéficiaires et l'évolution du public.

---

<sup>34</sup> Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, la conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF, Avril 2009

Ci dessous, se trouve la présentation des bénéficiaires dans le rapport d'évaluation interne de l'association pour l'assistance totale à domicile. Les bénéficiaires sont présentés selon plusieurs classifications (nombre, niveau de dépendance, type de prise charge, tranche d'âge, répartition géographique, ...) :

### ***NOMBRES DE BENEFICIAIRES***

Services	Hommes	Femmes	Actifs sur l'année	Nouveaux clients	Clients Perdus	Actifs au 31/12/2015
Mandataire	78	178	256	21	73	183
Prestataire	45	108	153	75	41	112
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>286</b>	<b>409</b>	<b>96</b>	<b>114</b>	<b>295</b>

### ***Répartition par activité***

Type activité	Personnes âgées	Personnes handicapées	Ménage	Petit bricolage
Mandataire	82%	14%	4%	
Prestataire	81%	11%	1%	7%

### ***Répartition par prise en charge***

Type d'aides	Sans aide financière	APA	PCH/Tierce Personne	CNAV ou autres (PEC GIR 5/6)
Mandataire	108 (42%)	123 (48%)	25 (10%)	0
Prestataire	69 (45%)	70 (46%)	9 (6%)	5 (3%)

### ***Répartition par GIR (Groupes Iso Ressources)***

GIR	1	2	3	4	5	6
Mandataire	2%	13%	16%	35%	13%	21%
Prestataire	3%	15%	12%	34%	13%	23%

### ***Répartition par tranche d'âge***

Âge	- de 60 ans	60 à 69 ans	70 à 79 ans	80 à 84 ans	85 à 94 ans	95 ans et +	Total
CLIENTS 2015	9%	13%	17%	13%	39%	9%	100%

### *Répartition géographique des aidés*

---

- **En banlieue : 50 aidés**  
En mandataire, 42 aidés: 30 en Seine St Denis, 8 sur les Hauts de Seine et 4 sur le Val de Marne  
En prestataire, 8 aidés en Seine St Denis
- **359 aidés sur Paris**

Par secteur CLIC	MANDATAIRE		PRESTATAIRE		TOTAL	
<b>1<sup>er</sup> au 6<sup>ème</sup></b>	25	12%	7	5%	<b>32</b>	<b>9%</b>
<b>7+15+16<sup>ème</sup></b>	23	11%	6	4%	<b>29</b>	<b>8%</b>
<b>13+14<sup>ème</sup></b>	12	5%	1	1%	<b>13</b>	<b>4%</b>
<b>8+17+18<sup>ème</sup></b>	15	7%	3	2%	<b>18</b>	<b>5%</b>
<b>11+12+20<sup>ème</sup></b>	34	16%	16	11%	<b>50</b>	<b>14%</b>
<b>9+10+19<sup>ème</sup></b>	105	49%	112	77%	<b>217</b>	<b>60%</b>
TOTAL	214		145		<b>359</b>	<b>100%</b>

### *Répartition des aidés actifs par ancienneté*

---

Moins d'un an	52%
1 à 2 ans	23%
2 à 3 ans	16%
3 ans et +	9%

### ***2-5-2 Le descriptif du déroulement de l'évaluation interne***

Le rapport de l'évaluation interne doit également faire le point sur le descriptif du déroulement de l'évaluation interne.

L'association pour l'assistance totale à domicile est entrée dans la démarche d'évaluation interne en 2016 pour satisfaire l'exigence de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 ayant pour objet la rénovation de l'action sociale et médico-sociale et inscrivant la promotion de l'amélioration de la qualité des services rendus et le droit des usagers comme cadre de l'évaluation des établissements et services.

L'association a fait le choix de faire appel à un stagiaire pour l'accompagner dans la réalisation de cette démarche.

Le choix a été de construire la démarche d'évaluation dans le cadre défini par les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux.

Le démarrage effectif de la démarche s'est fait en avril 2016.

### ***2-5-3 La présentation des résultats***

La dernière partie du rapport de l'évaluation interne est consacrée à la présentation des résultats.

La présentation des résultats doit se faire de manière synthétique et claire. La plupart du temps les référentiels sont longs. Le référentiel de l'association pour l'assistance totale à domicile est composé de 148 indicateurs, c'est pourquoi la présentation des résultats doit être synthétique.

La présentation des résultats doit uniquement faire ressortir les points importants. La présentation ne doit pas reprendre le référentiel dans son ensemble, ainsi que tous les indicateurs utilisés. Il s'agit simplement de mettre en avant les grandes tendances qui sont ressorties.

L'association pour l'assistance totale à domicile a fait le choix de présenter ses résultats sous forme de tableau.

	<b>DOMAINES</b>	<b>Nombre de critères</b>	<b>Nombre de A/B</b>	<b>Nombre de C/D</b>	<b>Score Qualité</b>
<b>1</b>	<b>La garantie des droits individuels et la participation des usagers</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>87%</b>
<b>2</b>	<b>La prévention des risques</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>82%</b>
<b>3</b>	<b>La promotion de l'autonomie et de la qualité de vie</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>93%</b>
<b>4</b>	<b>La continuité de l'accompagnement et la coordination des interventions</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>Le service</b>	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>13</b>	<b>77%</b>

## 2-6- Le pilotage des suites de l'évaluation

Une fois que l'évaluation interne a eu lieu et que le rapport a été rédigé, il faut continuer le travail d'amélioration de la qualité en vérifiant le suivi du plan d'actions (2-6-1) grâce notamment à des réunions de suivi (2-6-2).

En effet, l'évaluation interne ne prend pas fin à la rédaction du rapport final. Le rapport final est le commencement d'une nouvelle démarche et d'une nouvelle stratégie.

### ***2-6-1 Le suivi du plan d'actions***

*« Le pilotage des suites de l'évaluation revient à la direction de l'établissement ou du service qui élabore le plan d'amélioration en priorisant les actions à conduire ; la démarche est pérennisée grâce à une meilleure remontée d'informations »<sup>35</sup>.*

Pour suivre le plan d'action, il est préférable d'élaborer par la suite un calendrier afin de fixer des échéances dans l'accomplissement des objectifs. Il est également utile de créer un tableau de bord de suivi afin de visualiser la mise en œuvre du plan d'amélioration.

### ***2-6-2 Les réunions de suivi***

Pour piloter les suites de l'évaluation, il est important de mettre en place des réunions de suivi. Ces réunions sont l'occasion de diffuser les résultats de l'évaluation interne et de faire le point sur les objectifs à atteindre.

---

<sup>35</sup> Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, la conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF, Avril 2009

# Conclusion

---

L'évaluation interne, à travers les échanges, les débats, les questionnements qu'elle suscite, permet de faire un bilan objectif des pratiques et du fonctionnement du service et de mettre en lumière la qualité du service rendu aux personnes.

Il apparaît dans le cas de l'association pour l'assistance totale à domicile que la plupart des pratiques sont déjà conformes aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles, et ce constat a permis de valoriser le travail effectué. Certaines, cependant, sont à améliorer et font l'objet d'un plan d'amélioration qui bénéficie du consensus de l'équipe des professionnels du service, tous engagés dans une démarche volontaire de qualité pour les années à venir.

Ce qui aurait pu être perçu comme une contrainte a permis à l'établissement de se situer, et de mettre en lumière les valeurs défendues par l'association.

Sur un plan personnel, ce travail m'a permis d'entrer directement en contact avec l'ensemble des acteurs concernés, de me rendre compte de la capacité des organisations à s'adapter et de comprendre que la réussite des actions dépend de la forme que l'on y met.

Si le projet de l'association constitue la pierre angulaire du projet, le management par la qualité devient un outil essentiel pour asseoir la qualité du service rendu et rythmer les relations avec les autorités médico sociales.

# Bibliographie

---

## ✓ **Ouvrages**

AVEROUS Bernard et Danièle, Mesurer et manager la qualité de service, Paris, Insep éditions, 1998

BOERI Daniel, Maîtriser la qualité et le management éthique, Paris, Maxima Laurent du Mesnil éditeur

KAMISKE Gerd et BRAUER Jörg Peter, Management de la qualité de A à Z, Paris, Masson, 1994

RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Paris, Editions d'organisation, 2004

## ✓ **Documents internes**

Rapport d'activité

Livret d'accueil

Procédures

Projet de service

Rapport final d'évaluation interne

## ✓ **Recommandations Anesm**

Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », décembre 2009

Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « l'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice des publics adultes », janvier 2012

Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « la conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF », Avril 2009

Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF », mars 2008

### ✓ Sites internet

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797745&dateTexte=&categorieLien=cid>

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797745&dateTexte=&categorieLien=cid>

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

<http://reperer.noip.org/Members/pdezotti/Methode%20delaboration%20dun%20projet.ppt/view>

<http://www.ars.rhonealpes.sante.fr/Le-projet-d-etablissement-ou-d-172856.0.html>

<http://www.urhaj-idf.fr/La-Loi-2002-2-en-bref>

<http://www.weka.fr/sante/dossier-pratique/droits-des-patients-dt60/le-projet-d-etablissement-ou-de-service-4730/>

<http://www.ars.iledefrance.sante.fr/Evaluation-Interne.131784.0.html>

<http://www.rolandjanvier.org/qualite-evaluation/166-l-evaluation-interne-un-dispositif-technique-qui-donne-sens-a-l'action-cahiers-de-lactif-n°350353-juilletoctobre-2005-23-07-2005/>

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031700731>

<http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/medico/definition/evaluationinterne/index.html>

[https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pascal\\_Gond/publication/46432394\\_La\\_responsabilite\\_sociale\\_des\\_entreprises\\_\\_enjeux\\_stratigiques\\_et\\_mthodologies\\_de\\_recherche/links/53f6195e0cf2888a74929782.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pascal_Gond/publication/46432394_La_responsabilite_sociale_des_entreprises__enjeux_stratigiques_et_mthodologies_de_recherche/links/53f6195e0cf2888a74929782.pdf)

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html>

<http://www.comite21.org/docs/c21-pays-de-la-loire/associations/guide-rs-association-v1-230915.pdf>

<http://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/vivre-domicile/etre-aide-domicile/les-services-daide-domicile>

<http://www.apatd.org>

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.ansm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

<http://documentation.ehesp.fr/memoires/2015/dessms/leroy.pdf>

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797421&dateTexte=&categorieLien=cid>

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_conduite\\_evaluation\\_interne\\_ansm.pdf](http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduite_evaluation_interne_ansm.pdf)

<http://ancreai.org/content/évaluation-interne-dernière-version-de-pericles-0>

# Table des Annexes

---

Annexe 1 : Projet de service, APATD, 2016



?

?

?

?

?

?

?

?

?

E/ ffUe/ Eff?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

## **1. L'ASSOCIATION POUR L'ASSISTANCE TOTALE A DOMICILE (APATD)**

1.1 NOTRE HISTOIRE

1.2 NOS VALEURS

1.3 NOS MISSIONS

## **2. NOS PRESTATIONS**

2.1 NOTRE OFFRE DE SERVICE

2.2 NOTRE PUBLIC

2.3 NOTRE TERRITOIRE

2.4 NOTRE SUIVI QUALITE

## **3. NOTRE FONCTIONNEMENT**

3.1 NOTRE SERVICE

3.2 NOTRE ORGANISATION (JANVIER 2016)

3.3 LA FORMATION PROFESSIONNELLE

3.4 LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

## **4. NOS PRIORITES**

4.1 LES ENJEUX INTERNES A L'ORGANISATION

4.2 NOS OBJECTIFS

## Pourquoi un projet de service ?

Ce projet de service constitue un véritable outil de pilotage qui permet à l'ensemble des acteurs (les salariés, les clients, les partenaires, les financeurs, les familles) de connaître notre feuille de route pour les cinq années à venir.

*Le projet de service a pour finalité de garantir les droits des usagers, de définir les objectifs en matière de qualité des prestations et de rendre lisible les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure.*

Conformément à la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, notre association met en place un projet de service. Ce projet de service répond également aux dispositions de l'article L311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles.

Le projet de service est un vecteur de changement et un élément structurant de l'organisation dans le sens où il indique les objectifs en matière de **mise en place et d'évaluation de la qualité des prestations et de coordination**, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement.

# Thème 1 : Les principes de la psychologie

## 1.1. Les principes de la psychologie

### Thème 1 : Les principes de la psychologie

?



- ?
- ?
- ?



# Dh?? ? ?Ls? p?pi?? ?

## Dh?? ? ps??? ??s??? ?? ?so???

?

?

Panel 1 (Top Left):  
? u s d m p s p  
? ? ? ? ? C a ? ? r ? C ? r n ?  
? d ? ? i r n d ? ? ?  
? C a • ? ? d i ?

Panel 2 (Top Middle):  
? u s ? ? ? ? ? ? s p  
? r n i e r n ? r ?  
C ? r ? ? r n ? ? ? ?

Panel 3 (Top Right):  
?? ?Ls' ?? ?? ? ?  
? è ? ? ? ?  
? ? ? ? ? L ? ? ? ? ? ? ? p ?  
?? ?Ls ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? p ?

Panel 4 (Bottom Left):  
? ? ? ? ? r ? ?  
? ? ? ? ? i ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? a i ? ? ? ? ? n ? ? r ? d ?  
a é r ? n d ? ? • ? ?  
? y ? ? ? ? ? f i ?  
? ? ? ? ? ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? r n ?  
? ? ? ? ? i ? ? ? ? ? • ? ? ? ?

Panel 5 (Bottom Middle):  
? r n i e r n ? r ?  
a i ? ? ? ? ? r ? ? ? ? ?

Panel 6 (Bottom Right):  
? ? ? ? ? ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? p ? ? ? ? ?  
? ? ? ? ? r n ? ?

?

?

?

?

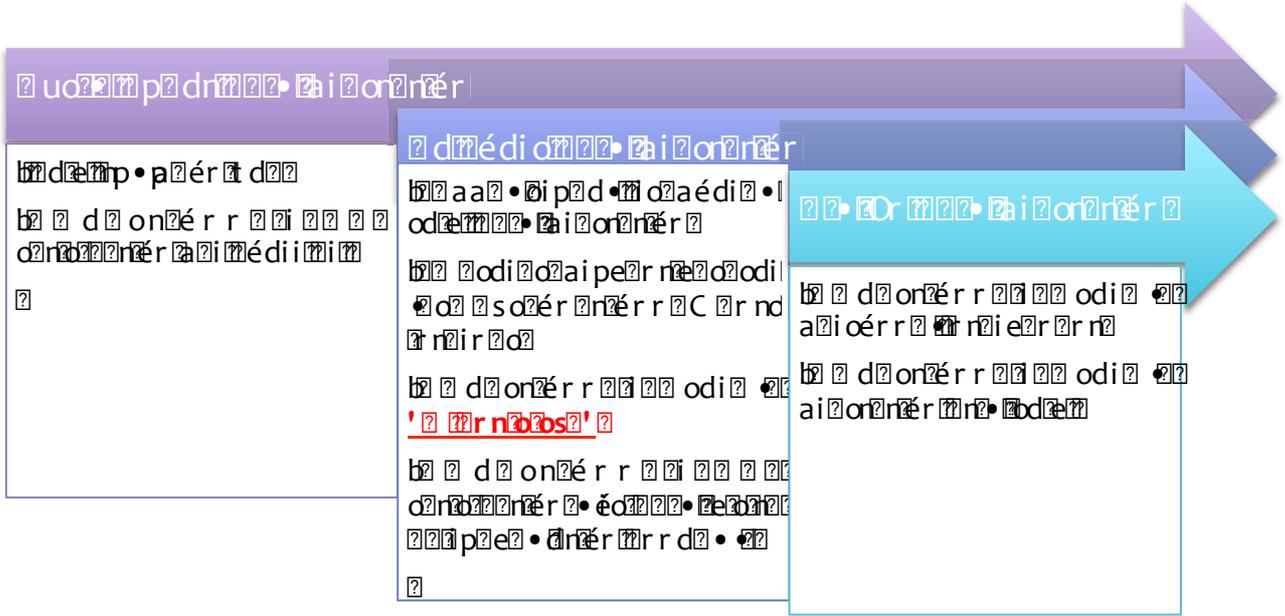
?

?

?



2 2 r o 2 • 4 2 2 i 2 2 2 a i o n 2 é r o 2 g 2 2 2 2 2 é C 2 2 • 2 2 é d o 2 p e 2 • é r o 2 • 2 2 2 2 2 2 é r 2 2 2 é o 2  
 2 • 2 2 r n a é d r n d 2 • é 2 2 2 2 2 • d i 2 2 2 2 2 é C a 2 2 r 2 2 C 2 r n 2 2



2 é n i 2 2 2 r t d v n 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 é r 2 2 • 2 2 2 2 p o d • 2 2 2 2 d e r n 2 2

- b ff / 6 2 2 2 2 a i o é r r o t d 2 2 é d o 2 2 é r 2 2 2 2 i i é p a 2 2 é r o 2 2 • 2 2 2 2 é o 2 2 i e 2 2 2 2 a 2 2
- b RS 6 2 2 2 2 2 é o 2 2 r é d e 2 2 d' 2 2 • 2 2 r n a é r n 2 2 é r r d 2 2 é n i 2 2 2 2 o i e 2 2 2 2 a 2 2 i 2 • 2 2 2 2 2 2 2 2 2 é o 2 2  
 2 r 2 2 2 r o 2 2 • 2 2 r n a é

## **3. Notre fonctionnement**

### **3.1 Notre service**

**L'accueil physique et téléphonique** a lieu dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, au 12 rue Georges Thill, les locaux sont ouverts au public du lundi au vendredi de 8h30 à 12h et de 14h à 18h.

**Une permanence téléphonique d'astreinte** permet d'assurer une continuité de service 7 jours/7 en dehors des plages d'ouverture des bureaux. Cette permanence est réservée aux clients pour la gestion des urgences.

**Les prestations à domicile** sont assurées :

- 24h/24 et 7j/7 pour le service mandataire ;
- de 9h à 20h pour le service prestataire.

Notre client bénéficie du libre choix entre les prestations proposées, et cela est validé par son consentement ou celui de son représentant légal. La prise en charge est soumise à l'acceptation préalable par le client d'un devis gratuit.

Après une visite d'évaluation au domicile, nous proposons des prestations adaptées où la personne aidée, dans sa sphère privée, reste associée et actrice de son projet de vie. L'appui de nos professionnels permet à nos clients de bénéficier d'un **accompagnement global personnalisé.**



### 3.3 La formation professionnelle

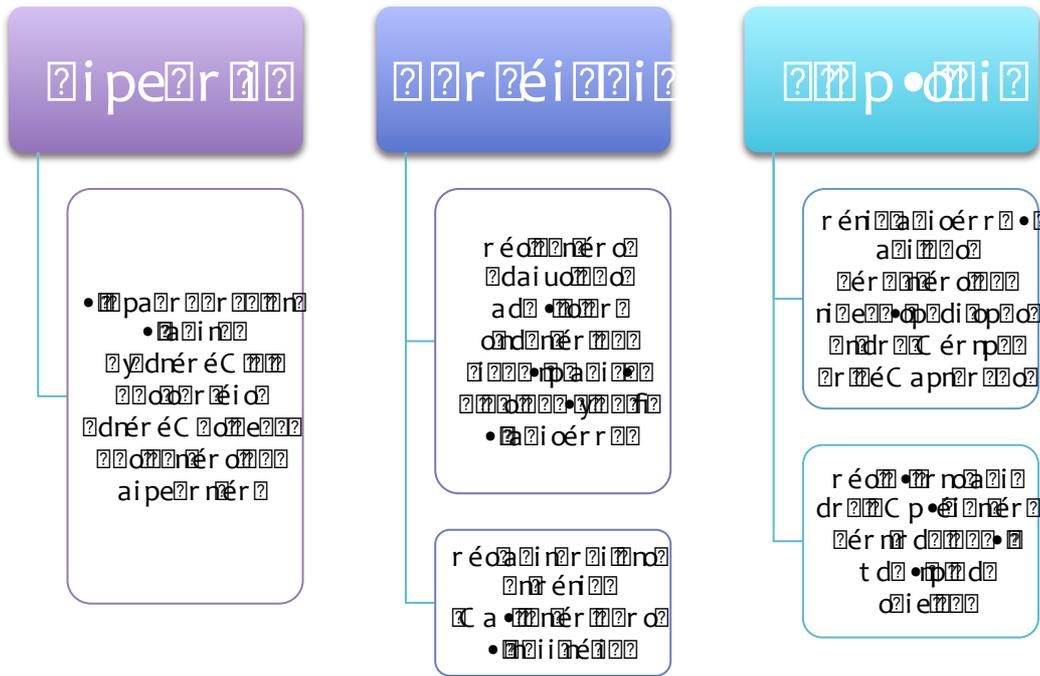
La présence de nos intervenants permet de **maintenir à domicile les personnes** qui ont pour désir de rester vivre dans leur cadre de vie habituel, tout en apportant une aide au quotidien et en préservant l'autonomie de la personne. Afin que nos intervenants acquièrent de **nouvelles compétences** pour répondre à de nouvelles problématiques, nous soutenons *la formation*, c'est une de nos priorités.

Nous attachons une attention toute particulière à la formation de notre personnel que ce soit au travers de différentes **offres de formation continue** qu'au travers de la **Validation des Acquis et de l'Expérience** (VAE). Le recensement des besoins de formation s'effectue par l'expression des salariés (lors des groupes de parole et des temps d'échange de pratiques), et par l'expression des clients (lors des suivis qualité).

### 3.4 Les relations avec les partenaires

Notre association a toujours été reconnue pour son sérieux ainsi que son professionnalisme par l'ensemble des partenaires du territoire. Nous avons développé un **réseau de partenaires** afin d'apporter une **réponse diversifiée** et appropriée à chaque besoin.





?

?

?

?

**vh r n p s d a s p**

?

d i d p e • a a C r n é d r é d e d' d i e d r i u i d r r p o n t  
o d r n • a é d i o d e i d r é r d s p r é i d i e  
i p a é r d' é d e d' o é a

?

é d d é r o r é r d t d d n é r o é r a d r a d o é i d r é r C C r n r  
n i C g é C a r C r n • l o n r p o o m i r a • d r d r é i r n é r  
e • a i n r d u o p d n r a i o n é r é e r r p d n r • a

?

?

# vhD?? ? ?? ? ?? ? p?? ?

?

?? ?? ér n' n?? n • gé • dé r ?? ?? ér ni ?? o ?? r di ?? g ?? e a p i r é i ? p o a i r ér ni ?? o é • ?? ?  
?' a p i r ?? r é d d ér n ? C ? r p ? f ? r ?? ?? i ? d r ?? • ?? ?? i p ? • ? é r ? f ? n i e i d ? • ?  
?? ? p s r p ? ? r ? L s ? ? p ? ? s o ? ? ? D A T b ? A D T a ?

?

?

?? o a i é i p o ?? ?? ? p e ? • é a ? C ? r n ? g C p • é i n é r é d ?? ?? ? ér o é • ?? ? r t d i é r n p p ?  
i ? r r d o é r n ? ?

?

?

?

?? ? L p s ?? ? p s ?? ? u s ?? ?  
?? ? ? s o ?? ? r n ?  
?? ? ? ? ?

?

- » ? r ?? ? i m ? ? é d e ? • ? o ?  
?? ? é r o ?
- » ? é r o é • ?? i ? é d ? r ? é r o ?
- » ? é i C ? i ? ? ? i o é r r ? • ?
- » ?? ? pé i ?? r ? ? i ?

?? a o ?? ? L L s ?? ? p s ?? ?  
?? ? p o p a ?

?

- » ? i ? e ? ? • ? r ? p o ? d ? r ?  
a i é' ? C ? p ?
- » ? r ? i ? ? o ? ? é r o ? ?  
? p e ? • é a ? C ? r n ? o ?  
r é d e ? d' ? ? i e ? ? o ?
- » ? d n ? • ? i ? e ? ? d r ? ?  
? d n i ? ? r i d ? n d i ? ?

?? s p ?? ? L s d ?? ?  
? t ?? ? é r ? ? r ?  
p s s p s ?

?

- » ?? ? ? ? ? ? ? d ?  
? p e ? • é a ? C ? r n ? é ? ? • ?  
• é ? • ?
- » ?? i m a i ? f ? ? r ? i ? ? ? ?  
n i i ? é i ? ?
- » ? y ? a • ? d i ? ? r o ? • ?  
? é é a p i ? r ? ?

?

?

?