

RAPPORT DE L'ÉVALUATION EXTERNE

ESAT ATELIERS DE L'ERMITAGE I.A.D.E.S

Antonella Relli
Germaine Peyronnet

17 juillet 2012

SOMMAIRE

IDENTITE DE L'ESAT	3
LE CADRE, LES OBJECTIFS ET LA DEMARCHE DE L'EVALUATION	
EXTERNE.....	4
Définition des instances, du protocole de l'évaluation et élaboration du questionnaire évaluatif.....	5
L'EVALUATION INTERNE.....	9
LES ELEMENTS DE L'ANALYSE.....	13
Le questionnaire évaluatif	13
La mise en œuvre du projet de l'ESAT, l'organisation et la qualité de l'accompagnement des travailleurs	15
L'adéquation entre le projet et les ressources humaines de l'ESAT	16
Un travail partenarial bien structuré et diversifié qui témoigne d'une qualité de dialogue et d'une compétence reconnue	17
LES PRECONISATIONS.....	18
Les conditions de travail et de vie à l'ESAT des Ateliers de l'Ermitage.....	18
L'organisation et le management	19
L'ouverture de l'ESAT sur son environnement	19
LISTE DES ANNEXES	20
1. Documents de cadrage de la mission : la proposition, la convention(en pièce jointe), la composition de l'équipe et le calendrier de réalisation.....	20
2. La composition du comité de pilotage	20
3.La liste des partenaires rencontrés.....	20
4.La bibliographie.....	20
5.Présentation synthétique du rapport d'évaluation au comité de pilotage du 16 juillet 2012(ppt joint)	20

Présentation synthétique de l'Établissement

IDENTITE DE L'ESAT

ETABLISSEMENT :	ESAT
ADRESSE :	11 Rue de l'ermitage
TELEPHONE :	01 60 81 27 60
ORGANISME GESTIONNAIRE :	IADES
PRESIDENT :	Mme Dung
DIRECTEUR DE L'ASSOCIATION :	Christian Leguerrier
DIRECTEUR DE LA STRUCTURE :	Christian LEGUERRIER (par intérim)
NUMERO D'AGREMENT :	910812429
POPULATION ACCUEILLIE ET NOMBRE DE PLACES :	70 Adultes handicapés mentaux avec une orientation de la CDAPH en ESAT
AUTORITE DE CONTROLE ET DE TARIFICATION :	ARS
BUDGET 2010 :	801 137€
DATE DE RENOUVELLEMENT D'AUTORISATION :	3/1/2017
EVALUATION INTERNE	Réalisée entre Avril 2008 et Décembre 2009 par le cabinet ALFÖLDI

L'ESAT "les Ateliers de l'Ermitage", est le premier établissement de l'IADES, et a ouvert ses portes le 17 septembre 1990. Il accueille aujourd'hui 70 travailleurs handicapés.

L'ESAT a une double mission :

- **Sociale** : il doit favoriser l'insertion professionnelle et sociale des personnes qu'il accueille.
- **Economique** : il doit leur fournir une activité rémunératrice et se rapproche à cet égard d'une entreprise.

L'ESAT a des impératifs économiques semblables aux entreprises. Sa mission économique est donc d'une extrême importance car sa réussite participe à la valorisation des personnes accueillies. La production réalisée par les travailleurs alimente directement et uniquement le budget commercial. Les résultats obtenus permettent d'assurer une partie de leur rémunération et de faire des investissements très utiles pour améliorer leurs conditions d'accueil et de travail.

Trois secteurs principaux :

- Assemblage/conditionnement

Marchés saisonniers, occasionnels ou réguliers, les Ateliers de l'Ermitage apprécient leur diversité et les réalisent avec compétence et efficacité.

- Restauration alimentaire

Elle assure actuellement les repas de tout le site I.A.D.E.S soit 300 repas par jour.

Elle fait également table d'hôtes.

- Blanchisserie

Au service de collectivités ou de particuliers, elle traite actuellement plus de 300 Kg par jour

Descriptif de la procédure d'évaluation externe sur le plan méthodologique et contractuelle

LE CADRE, LES OBJECTIFS ET LA DEMARCHE DE L'EVALUATION EXTERNE

L'association IADES a choisi, dans la continuité de la démarche de l'évaluation interne de solliciter un intervenant qui conduirait l'évaluation externe simultanément pour l'ensemble des structures et service.

Cette modalité s'inscrit dans la dynamique de l'Association IADES qui a une culture historique de la mutualisation.

L'évaluation externe que nous avons conduite a été soucieuse de prendre en compte chaque structure, toutefois l'appréciation des éléments transversaux se décline de façon semblable pour chacune.

La commande globalisant l'intervention a eu un impact sur le nombre des jours facturés et une économie des coûts d'intervention.

Nous avons eu une sollicitation téléphonique par la direction de l'Iades que nous avons rencontré à deux reprises qui a abouti à la proposition jointe en annexe 1.

(cf. en annexe 1 la proposition, convention, la composition de l'équipe, le calendrier de réalisation)

Cadre légal de l'évaluation externe (art. L312-8 CASF)

Les établissements et services font procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité de leurs prestations par un organisme extérieur habilité (la liste de ces organismes est établie par l'ANESM).

Les organismes habilités doivent respecter un cahier des charges fixé par décret (n° 2007-975 du 15 mai 2007) et les résultats de cette évaluation sont également communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation.

Ses résultats sont pris en compte pour le renouvellement de l'autorisation de l'établissement.

Les textes, cadre du dispositif d'évaluation et d'amélioration de la qualité des prestations, ont pour objet de centrer la visée évaluative sur la pertinence de la réponse aux besoins et attentes des usagers comme socle et finalité des interventions, dans le cadre des missions imparties.

Décret 2007-975 du 15 mai 2007 précise que « L'évaluation doit viser à la production de connaissance et d'analyse ; elle a pour but de mieux connaître et comprendre les processus, d'apprécier les impacts produits au regard d'objectifs et en référence aux finalités prioritairement définies pour l'action publique.

L'évaluation externe a pour objectifs de porter une appréciation globale sur les points suivants :

- l'adéquation des objectifs du projet d'établissement ou de service par rapport aux besoins, aux priorités des acteurs concernés et aux missions imparties ;
- l'adaptation aux objectifs des moyens humains et financiers mis en place;
- l'appréciation sur l'atteinte des objectifs, la production des effets attendus et d'effets non prévus, positifs ou négatifs [...];
- les conditions d'efficience des actions et de réactualisation régulière de l'organisation.

L'évaluation est distincte du contrôle et de la certification.

La démarche d'évaluation externe contribue à l'objectif général d'amélioration de la qualité des activités de la structure, à travers notamment une appréciation globale sur :

- l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, au regard des caractéristiques des personnes accueillies et aux missions dévolues
- l'atteinte des objectifs, la production des effets attendus et non prévus
- les conditions d'efficience de l'action, l'impact des pratiques
- la réactualisation régulière de l'organisation
- les suites réservées à l'évaluation interne

Nous nous sommes appuyés sur les principes suivants :

- **Partir de ce qui a été réalisé**, pour ancrer notre mission dans le travail concret de l'ESAT et des équipes ;
- **Considérer l'évaluation comme un moyen de progresser collectivement** dans la compréhension des normes et les méthodes de leur mise en place, sans juger les professionnels individuellement dans leur pratique ;
- **Donner un sens à l'évaluation** pour passer des procédures « contraignantes » à des procédures « leviers de l'action » ;
- **Construire les outils de l'évaluation** après une démarche sur le terrain et un échange avec la direction pour les rendre lisibles et concrets ;
- **Mailler les interlocuteurs** (administrateurs, personnes accueillies, partenaires, salariés...) et les modes d'observation pour permettre un regard diversifié. Une attention particulière a été portée à cette modalité afin d'associer les personnes accueillies dans les différents espaces de participation prévus (comité de pilotage et rencontres collectives notamment)
- **Intervenir dans une approche croisée** par une démarche évaluative portée par deux consultants pour chaque structure pour construire une analyse dialectique. Cette posture nous semble en cohérence avec la finalité de l'évaluation qui est celle de créer les conditions et de favoriser une culture de débat autour de la qualité de l'offre.

Définition des instances, du protocole de l'évaluation et élaboration du questionnaire évaluatif

L'évaluation a impliqué la construction d'un cadre de référence et un questionnaire évaluatif par type d'interlocuteurs.

Le champ de l'évaluation a été déterminé à la fois par les orientations des politiques sociales et médico-sociales et par celles retenues dans le cadre de l'évaluation interne réalisée par la structure. Ceci afin d'assurer la complémentarité des analyses et permettre d'apprécier les évolutions et les effets des mesures prises pour l'amélioration continue du service rendu.

L'évaluation externe a porté une attention particulière et une appréciation sur les activités et la qualité des prestations au regard :

- de l'effectivité des droits des personnes accueillies dans une visée de bienveillance et d'exercice de la citoyenneté
- de l'ouverture de la structure sur son environnement dans une double logique, d'inclusion et d'évolution *des mentalités pour contribuer au changement de regard de la société sur les personnes handicapées*¹
- de la prise en compte des facteurs de risque et d'insécurité : par exemple, application de normes d'hygiène et de sécurité, prévention des situations de crise, de prévention des risques de maltraitance

La collaboration avec l'association IADES et avec la directrice de l'ESAT a été basée sur une relation de confiance, ce qui a facilité notre intervention et créé un climat favorable à l'échange.

Notre engagement s'est traduit pour l'ensemble des structures de l'IADES :

- en temps significatif (27 jours de travail et 16 jours facturés dont 18 sur place (+ 1,5 partenaires, 6,5 pour analyse documentaires et rédaction des cinq rapports)
- par la prise en compte au fur et à mesure des demandes ou suggestion de l'association pour enrichir l'évaluation
- par une articulation entre dimensions transversales et approches spécifiques
- le choix d'un temps de débat contradictoire avec les directeurs à partir d'un pré rapport
- par la formalisation d'un support ppt (cf. annexe 5) synthétique servant de base à l'échange avec le comité de pilotage

La démarche de mutualisation nous a éclairés sur une vision globale de l'IADES qui est à valoriser comme une vraie force autour des principes et valeurs partagés.

¹ CF Rapport J.F. Chossy novembre 2011

Cette approche a impliqué :

- qu'un certain nombre de préconisations se retrouvent être les mêmes pour chaque structure du fait de la culture commune
- une vigilance particulière et un investissement de notre part pour identifier les spécificités pour chaque structure

Pendant la démarche d'évaluation nous avons trouvé utile de solliciter l'adjointe des défenseur des droits chargée de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité, afin de bénéficier de son éclairage concernant l'accès aux droits des personnes handicapées.

Enfin suite à nos différents échanges avec les équipes des structures de l'IADES et pour répondre à leurs attentes nous avons constitué une bibliographie. (cf. Annexe 3)

L'évaluation externe s'est déroulée entre novembre 2011 et juin 2012

Les instances/interlocuteurs porteurs de la démarche d'évaluation

- **Mise en place d'un comité de pilotage** (cf. annexe 2 composition) **unique pour l'ensemble des structures et service de l'association** qui s'est réuni trois fois (au démarrage, au milieu et à la fin de la démarche) pour valider le cadre, pour échanger sur les avancées et pour débattre des résultats de l'évaluation avant la finalisation. Le comité de pilotage a été co animée par les deux consultants.

Chaque structure été représentée au comité de pilotage par :

- les présidents des conseils de vie sociale, c'est à dire les personnes accueillies
- des familles
- chaque directeur
- un représentant des salariés par structure
- un administrateur de l'association
- l'attachée de direction du siège

Cette instance est garante de la démarche d'évaluation, cela étant :

- la direction générale de l'association est l'interlocuteur opérationnel des consultants
- chaque directeur de structure est porteur de la démarche d'évaluation de son établissement

Les étapes pour chaque structure

 **Collecte et lecture critique** par les consultants, de documents donnant une visibilité sur le management et l'organisation, l'accompagnement, les droits des usagers et l'ouverture sur l'environnement :

- Le projet d'établissement
- Les rapports d'activité des trois dernières années
- Le rapport d'évaluation interne et le plan d'action
- Le règlement de fonctionnement
- Le livret d'accueil
- Trois comptes rendus du CVS
- La procédure d'admission et le profil des personnes accueillies
- Le Projet individuel et le dossier
- L'organigramme et le document unique de délégations
- Le règlement intérieur
- Le livret d'accueil des salariés
- Le Plan de formation des trois dernières années
- Les différentes conventions avec les partenaires

- ✚ **Visite des locaux** des ateliers de travail et repas pris au self. L'objectif de la visite était de s'assurer que l'environnement proposé est en adéquation avec les finalités du projet.

Entretien avec la directrice des Ateliers de l'Ermitage, puis avec le chef de service avec les deux consultants à partir de la trame proposée ci-dessous. Cette grille avait pour objectif de repérer dans le cadre de l'entretien les points incontournables de la politique de l'établissement et de la qualité de l'offre du point de vue du management. Nous avons cherché à comprendre comment la direction est en mesure de resituer ce questionnement dans un contexte sociétal, législatif et réglementaire.



	Cadre de référence éthique en situation	Références législatives et réglementaires	Dynamiques et leviers	Enjeux et risques partagés	Questions sensibles	Perspectives
Projet d'établissement modalités d'élaboration et mise en œuvre						
Accompagnement / prise en charge : modalités de la qualité et de participation de la personne						
Participation des usagers à la vie de la structure (logique d'émancipation)						
Politique de prévention des risques de maltraitance, institutionnels et individuels						
Organisation et management						
Ouverture de l'établissement sur son environnement						
Les publics caractéristiques, les outils de connaissance et d'analyse des besoins						
La communication : supports et modalités						

Organisation concrète avec la directrice de l'ESAT, pour :

- rencontrer le chef de service
- rencontrer les salariés, et les partenaires du territoire et les partenaires spécialisés
- participer à une réunion de CVS
- s'accorder une question clés à prendre en compte dans l'évaluation spécifique à l'ESAT, par exemple équilibre entre travail et activités de soutien : « ***entre valorisation du travail et leviers de motivation*** ».

- ✚ **Animation d'une réunion avec des professionnels issus de l'équipe pluridisciplinaire de l'ESAT** par un consultant à partir du questionnement évaluatif suivant :

Garantie des droits et de la participation des usagers
Personnalisation de l'accompagnement
Bientraitance et Prévention des risques de maltraitance
Ouverture de l'établissement sur son environnement
Organisation et management

Nos critères d'analyse sont :

- La cohérence interne du Projet d'Etablissement avec le projet associatif : orientations, principes et valeurs, question de l'éthique
- La cohérence externe, c'est à dire l'inscription de la structure sur le territoire
- La conformité en lien avec les évolutions sociétales, législatives et réglementaires
- L'effectivité des droits des personnes accueillies (autonomie / émancipation)

 **Animation d'une réunion par les consultants avec les travailleurs de l'ESAT**

 **Participation d'un consultant à une réunion du Conseil de Vie Sociale** dans une perspective de compréhension de comment cette instance est investie et fonctionne concrètement dans l'ESAT, mais aussi de repérer quels sont les effets produits par ce mode de participation.

 **Animation d'une réunion avec les parents des personnes travaillant à l'ESAT** par les deux consultants, en proposant un **débat** à partir de l'équilibre à trouver entre la protection et la liberté de leur enfant au travers des questions suivantes :

- Leurs appréciations sur la qualité des conditions de travail et d'accompagnement à l'ESAT
- Les limites des informations dont ils devraient être destinataires et les modalités de communication des informations
- Le soutien dont ils bénéficient par l'ESAT en tant que parents des travailleurs handicapés
- Propositions d'améliorations

 **Rencontre par les consultants avec des partenaires extérieurs.** Nous avons demandé de nous proposer des contacts de partenaires spécifiques et nous avons aussi rencontré des partenaires communs à toutes les structures de l'IADES. (annexe 4, liste des partenaires rencontrés).

L'échange avec les partenaires a porté sur les modalités de collaboration et sur leurs appréciations de la qualité d'accompagnement des personnes travaillant à l'ESAT, ainsi que leurs attentes.

Cette analyse met en relation les intentions du projet d'établissement et les constats issus de l'évaluation interne, en se centrant sur la qualité des prestations et les pratiques, dans le but d'apprécier le service rendu aux usagers, les points forts et les adaptations à conduire, dans une vision globale et stratégique de chaque structure inscrite dans son environnement.

Enfin, des préconisations sont proposées au regard des différents champs couverts par l'évaluation externe.

Le diagnostic de situation

L'ÉVALUATION INTERNE

Conformément au décret n°2007-975 du 15 mai 2007 relatif à l'évaluation externe nous relatons ci dessous les principales caractéristiques de l'évaluation interne, des préconisations et du suivi des axes d'amélioration.

Le travail d'évaluation interne a été réalisé entre avril 2008 et décembre 2009 de manière participative et pour partie mutualisée avec les autres structures de l'association (groupe élargi, comité de pilotage, puis équipe restreinte questionnaire aux familles et questionnaire aux travailleurs handicapés). Un outil a été construit pour permettre une auto-évaluation de la prestation de l'ESAT « Les Ateliers de l'Ermitage ».

Guidé par un consultant extérieur porteur de la méthode à suivre² et sous la direction de la directrice de l'ESAT « Les Ateliers de l'Ermitage », des salariés de chaque catégorie professionnelle ont été amenés à contribuer à ce travail.

Celui-ci s'est déroulé en 5 étapes :

- 1- Discussion sur les notions clefs de l'évaluation
- 2- Construction de l'outil d'évaluation
- 3- Recueil des informations et traitement des données obtenues

Douze critères d'évaluation ont donc été retenus :

- le critère n°1 sur l'évolution de la personne accueillie
- le critère n°2 sur l'expression de la personne accueillie
- le critère n°3 sur la personnalisation de l'accompagnement
- le critère n°4 sur le cadre de vie
- le critère n°5 sur le respect éthique
- le critère n°6 sur les activités et le lien social
- le critère n°7 sur le respect des droits de la personne accueillie
- le critère n°8 sur le projet d'établissement
- le critère n°9 sur la sécurité des personnes
- le critère n°10 sur la gestion des moyens financiers et humains
- le critère n°11 sur le vécu des professionnels
- le critère n°12 sur la qualité de l'évaluation interne elle même

Chacun de ces 12 critères a été soumis à une évaluation. Celle-ci fonctionne sur un étalonnage de trois niveaux de qualité.

Le niveau 1 correspond à une prestation de qualité médiocre.

Le niveau 2 correspond à une prestation de qualité moyenne

Le niveau 3 correspond à une prestation de qualité optimale

4- Rédaction de l'analyse diagnostique (= analyse des résultats)

5- Conclusions et préconisations

² L'évaluation interne a été réalisée avec l'assistance instrumentale et technique de la *méthode Alföldi*, marque déposée. Les ouvrages de référence sont : Alföldi F., 2006, *Savoir évaluer en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 250 p. ; Alföldi F. (dir.), 2008, *18 cas pratiques d'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 286 p. ; voir également le site alfoldiconsultant.com.

Le plan d'action n'identifie aucun point médiocre, 7 points à valoriser qui correspondent à une prestation de qualité optimale et 11 points à améliorer sur la période 2009 à 2013 et dans les domaines ci-dessous

Planification	Objectifs	Actions préconisées
Entre février et mars 2009	Vécu professionnel	Mesure déjà prise : Les entretiens professionnels ont été mis en place par la direction. Ils ont permis d'aborder un certain nombre de points soulevés également lors de la consultation des salariés par questionnaire.
Depuis mai 2009	Respect des droits de la personne accueillie	La direction s'engage à renouveler chaque année ces temps d'échange avec les salariés. Les temps de coordination de l'équipe avec la direction seront maintenus. Mesure déjà prise : la direction a fait afficher la charte des droits et libertés de la personne accueillie sur le panneau d'information et a inséré ce document dans tous les exemplaires du livret d'accueil.
A partir de juillet 2009	Projet d'établissement	Préconisation n°1 : Dès la remise du rapport d'évaluation interne, nous allons engager le chantier de réécriture du projet d'établissement en tenant compte des enseignements de l'évaluation interne.
A partir de juillet 2009	Gestion des moyens financiers et humains	Préconisation n°2 : A l'occasion des travaux de réécriture du projet d'établissement une réflexion d'équipe sera initiée par la direction afin de générer dans les ressources du personnel les compétences requises pour développer le poste de chargé d'insertion et pallier les manques en compétences commerciales.
A partir de septembre, jusqu'à décembre 2009	Expression de la personne accueillie	Préconisation n°3 : Le moniteur référent va s'appliquer à recevoir systématiquement chaque travailleur en entretien individuel, afin de lui communiquer l'avis de l'équipe qui est émis en réunion.
A partir de septembre 2009	Personnalisation de l'accompagnement	Préconisation n°4 : Pour chaque travailleur l'avenant au contrat de soutien et d'aide par le travail, sera réactualisé chaque année par la directrice ou le chef de service et le moniteur référent, en intégrant les modifications de l'item « projet professionnel ».
A partir de septembre 2009	Respect des droits de la personne accueillie	Préconisation n°5 : La direction va interpeller de nouveau le conseil d'administration afin qu'il valide le règlement de fonctionnement qui est réalisé.
En novembre 2009	Gestion des moyens financiers et humains	Préconisation n°6 : Pour la prochaine campagne budgétaire, la direction engagera les demandes d'augmentation de poste de psychologue et de poste de moniteur principal en blanchisserie.

Lors de la restitution du 04.01.10	Respect éthique	Préconisation n°7 : Il convient de rappeler lors des réunions de travail que les moniteurs doivent être vigilants au message des travailleurs réclamant une plus grande disponibilité sur leurs problèmes propres.
Début 2010	Appréciation de l'évaluation interne	Préconisation n°8 : Lors de la prochaine campagne des fiches de souhaits, la psychologue rédactrice signera et datera tous les documents.
A partir de janvier 2013	Evolution de la personne accueillie	Préconisation n°9 : Nous envisageons d'étudier l'évolution de la personne accueillie à partir d'un échantillon plus important de travailleurs, de l'ordre de 10.
A partir de janvier 2013	Activités et lien social	Préconisation n°10 : Les professionnels de l'équipe affectés à la prochaine évaluation interne engageront l'analyse sur un panel élargi : 3 activités de production et 3 activités de soutien. Le choix des activités de production se fera en fonction du nombre de travailleurs engagés ; le choix des activités de soutien sera déterminé par leur actualité en 2013.
A partir de janvier 2013	Appréciation de l'évaluation interne	Préconisation n°11 : Les professionnels de l'équipe affectés à la prochaine évaluation interne engageront sur l'instrument d'évaluation interne les améliorations suivantes : vérification de l'adéquation de toutes les variables à l'intérieur des critères par rapport aux instruments de recueil d'information ; amélioration de l'adéquation des questionnaires aux travailleurs avec leur niveau de compréhension, ainsi qu'en direction des Familles ; limitation du nombre d'instrument de recueil à un par critère.

Les sept points à valoriser que l'évaluation interne a retenus sont :

- **Le professionnalisme de l'équipe de restauration** et la qualité attestée de la préparation des repas.
- **Les avis positifs des familles et de nombreux travailleurs** concernant les conditions de respect dans l'institution.
- **La qualité des trois activités de soutien** qui ont été évaluées.
- Avancée significative réalisée par les établissements de l'association dans la **mise en œuvre effective des instruments de la loi de 2002**.
- Le sérieux avec lequel l'association et l'établissement **garantissent la sécurité des personnes**, et sur l'importance de maintenir une vigilance majeure à tous niveaux sur cet aspect de la prestation.
- La direction mettra l'accent sur le **caractère positif de la gestion financière de l'ESAT**
- **Les acquisitions instrumentales et méthodologiques issues de la démarche d'évaluation interne** seront promues par la direction et exploitées dans l'organisation interne de l'établissement, tant au niveau des pratiques, que des procédures. Dans ce cadre, il sera créé un Comité de suivi de l'évaluation interne, constitué par la direction et les membres de l'équipe restreinte. Ce comité se réunira une première fois en décembre 2009, puis à raison de deux fois par an. Sa mission sera de

vérifier l'état d'avancée des préconisations issues du rapport d'évaluation interne et d'en rendre compte par un compte-rendu.

Observations sur l'évaluation interne réalisée à l'ESAT

Si, comme prévu par le décret de l'évaluation externe, la base de l'évaluation interne et externe sont les mêmes afin d'apprécier les évolutions et les effets des mesures prises pour l'amélioration continue du service rendu, (art. L.311-1 et L.313-3) le champ exploré par l'évaluation interne réalisée à l'ESAT nous conduit aux remarques suivantes.

Des points essentiels tels que la bientraitance en référence à la recommandation de l'ANESM ou la citoyenneté promue par la loi du 11 février 2005, ne sont pas mentionnés en tant que tels. Toutefois certaines rubriques traitant des questions pouvant y être associées (respect éthique) sont évoquées mais de manière très générale. Des éléments de synthèse de l'évaluation interne figurent dans le projet de l'ESAT, cependant nous n'avons pas de visibilité sur le suivi des préconisations. Le départ inattendu de la directrice de l'ESAT pendant l'évaluation externe a rendu moins aisé le questionnement sur cet aspect.

Nous pouvons souligner que la préconisation sur la réécriture du projet a été mise en œuvre mais n'a pas produit la dynamique d'élaboration collective que cette démarche est censée produire dans l'équipe et avec les travailleurs.

L'ESAT souligne que les salariés font remarquer qu'ils estiment avoir contribué à l'élaboration du projet d'établissement réactualisé en 2010. Ce projet finalisé a été remis à chacun d'eux en même temps que le projet associatif 2010-2015.

Le rapport de l'évaluation interne est accessible sur le site de l'IADES et ce choix est en cohérence avec un principe de l'association qui est celui d'une volonté de transparence.

Les résultats de l'analyse détaillée

LES ELEMENTS DE L'ANALYSE

Le questionnement évaluatif

C'est à partir des thématiques déclinées dans les questions ci-dessous que nous proposons d'abord une vision d'ensemble de l'analyse. Ensuite certains points qui nous sont apparus significatifs ont été développés et complétés.

<p>Garantie des droits et de la participation des usagers</p> <p>L'établissement assure une information accessible et adaptée aux personnes accueillies sur leurs droits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>en ce qui concerne les droits des travailleurs handicapés, l'ESAT a mis en place les outils de la loi n° 2002-2, concernant le règlement de fonctionnement. Il a été complété par l'élaboration, avec les travailleurs handicapés de chaque atelier, d'une charte qui s'apparente à la définition des règles collectives qui est plus adaptée et pourrait servir de base à la réactualisation du règlement de fonctionnement.</i> - <i>reste à poursuivre un travail sur les modalités d'information concernant la dimension citoyenne</i>
<p>Les personnes travaillant à l'ESAT ont accès aux informations les concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, et de manière adaptée à leur niveau d'autonomie</i> - <i>l'accès au dossier est assisté selon des modalités prévues</i>
<p>L'Esat veille à la confidentialité des informations qui concernent les travailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>une attention est portée à ce droit, les entretiens et les échanges d'information d'ordre personnelle sont réalisés dans les bureaux</i>
<p>L'expression individuelle des travailleurs de l'Esat est favorisée,</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>globalement oui, la contribution active de certaines personnes aux différentes instances auxquelles nous avons participé en témoigne et démontre que c'est une pratique habituelle</i> - <i>par la mise en place d'instances de paroles et de représentations des travailleurs : Conseil de Vie Sociale, enquêtes ponctuelles, fiche de souhaits annuels, réunions</i>
<p>Les travailleurs de l'ESAT et/ou leurs représentants sont associés, de façon adaptée, à leur projet professionnel individualisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, au travers d'une négociation des objectifs d'accompagnement avec le travailleur et transcrit dans l'avenant du contrat de soutien et d'aide par le travail</i>
<p>Les Travailleurs de l'ESAT et/ou leurs représentants sont consultés pour toute décision les concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, ils sont consultés et des négociations s'engagent, le cas échéant, pour différer des décisions ou faire évoluer les choix</i> - <i>pour les informations transmises aux familles, l'Esat précise que c'est dans le respect des souhaits du travailleur</i>
<p>Les informations et attentes recueillies auprès des travailleurs et/ou de leurs représentants sont analysées pour améliorer l'accueil, l'accompagnement et le fonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>des espaces, des temps et des supports sont prévus pour recueillir les attentes et les informations utiles (cf. réunions générale, d'atelier, d'équipe + entretiens dans le cadre de l'accompagnement du projet individualisé)</i>
<p>Personnalisation de l'accompagnement</p> <p>Un projet personnalisé est élaboré pour chaque travailleur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>le « projet personnalisé » prend forme à l'ESAT par le Contrat de soutien et d'aide par le travail signé avec chaque travailleur dès le 1^{er} mois de leur admission ; un avenant à ce contrat reprend le parcours du travailleur et note les axes d'amélioration à prévoir dans sa situation professionnelle</i>
<p>Un bilan / diagnostic est réalisé pour élaborer le projet personnalisé et l'actualiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, au moment de l'accueil et ensuite une fois par an un bilan socioprofessionnel permet de réaliser l'évolution du projet avec le référent et la psychologue en tant qu'interlocuteur du travailleur</i>
<p>La personne accueillie (et ses représentants) est/sont associé(s) à l'élaboration et à la révision du « projet personnalisé » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, le bilan formalisé avec la personne accompagnée et présenté ensuite à la famille ou aux représentants</i>
<p>Bienveillance et Prévention des risques de maltraitance</p> <p>Les personnels sont sensibilisés et formés sur les questions de bienveillance :</p>

<p><i>il n'y a pas eu de formation sur cette dimension spécifique mais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>le choix a été fait de l'aborder dans le cadre d'une formation interne et transversale aux structures de l'IADES sur la responsabilité professionnelle</i> - <i>la direction de l'ESAT a prévu de mettre en place une formation/sensibilisation sur la prévention de la maltraitance et la promotion de la bienveillance</i>
<p>Des actions de supervision et de soutien sont mises en place en direction des personnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>non, il n'existe pas d'analyse de la pratique structurée, mais le soutien et le questionnement sur sa pratique est possible avec la direction de l'ESAT</i>
<p>Des procédures d'alerte sont mises en place pour les travailleurs et pour les professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>les professionnels ont à disposition des fiches et une procédure de signalement et, dans le règlement de fonctionnement et dans le règlement intérieur est mentionnée la responsabilité de signalement</i> - <i>les travailleurs de l'ESAT ont connaissance de la liste des personnes qualifiées (liste remise au moment de l'admission avec le livret d'accueil) en cas de recours</i>
<p>Les événements indésirables (faits, maltraitance, dysfonctionnement, incident, plainte, situation de crise ...) sont analysés et des actions de prévention et d'amélioration sont mises en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, chaque fiche de signalement fait l'objet d'une lecture et d'une rencontre avec le salarié qui est tenu informé de la suite donnée. Certaines fiches, qui relatent d'évènements plus importants, sont transmises à la direction générale de l'association</i>
<p>Une communication est organisée pour rendre compte des faits de maltraitance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>auprès des professionnels et du conseil d'administration</i>
<p>Ouverture de l'établissement sur son environnement</p>
<p>L'ESAT inscrit son action dans des besoins identifiés sur le territoire (schémas analyse du territoire etc.) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, mais la participation aux instances territoriales relève de la direction générale de l'association, la participation de l'Esat reste à être identifiée spécifiquement au-delà des relations avec les différents clients de l'ESAT</i>
<p>L'ESAT développe un partenariat pour l'accompagnement des personnes accueillies au plan individuel et collectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, les différents réseaux sont opérants et confirmés lors de nos rencontres</i>
<p>L'ESAT développe un partenariat avec d'autres ESAT et/ou établissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, des modes de collaboration satisfaisants existent et ont été confirmés par nos rencontres</i>
<p>L'ESAT développe des partenariats avec des services de droit commun du territoire et contribue à faire évoluer la mentalité dans une logique d'inclusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>la vie sociale des travailleurs démontre une volonté affirmée d'inscription et de partenariat avec les services de droit commun</i>
<p>L'ESAT soutient les professionnels dans la mise en place des liens avec l'environnement et encourage l'intervention des bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, pour les liens avec les partenaires de proximité, non pour les bénévoles</i>
<p>Organisation et management</p>
<p>Les nouveaux professionnels sont accompagnés dans leur prise de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>la procédure d'accueil des nouveaux professionnels existe à l'échelle de l'IADES</i>
<p>Le profil des professionnels est en adéquation avec les besoins des personnes accompagnées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, les personnels sont qualifiés avec une diversité des compétences</i>
<p>La GPEC est un outil de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>non en tant que outil identifié et formalisé, mais des pratiques qui se rapprochent existent (souci de mobilité et de promotion interne par exemple)</i>
<p>Les entretiens professionnels sont réalisés avec un support et des objectifs explicites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, ils sont en cours de réalisation</i>
<p>Le plan de formation est élaboré et adapté (qualification, thèmes spécifiques, et cohésion et nombre de personne concernées) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, avec des choix de formation individuels et des choix de formation collective</i>
<p>Les procédures de travail et d'échange d'informations sont formalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>un travail pour revisiter et compléter les protocoles et procédures est en cours</i>
<p>Le planning des réunions est défini avec des modalités et objectifs précis (ordre du jour, qui anime qui participe, compte rendu) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>oui, c'est défini et il y a formalisation des comptes rendus</i>
<p>Le document des risques psychosociaux est réalisé :</p>

- les risques psychosociaux sont pris en compte dans le DU d'évaluation des risques ainsi dans le plan pénibilité qui inclut notamment le facteur « bruit » spécifique qui est source de fatigabilité. Ce document unique dans lequel sont répertoriés les risques professionnels de chaque établissement., est élaboré par l'association, et réactualisé par le CHSCT, Dans celui-ci il est question du stress inhérent au travail avec le public accueilli dans les établissements. Il a été jugé de niveau faible, il est aussi précisé que des entretiens avec les psychologues peuvent être envisagés lors de difficultés rencontrées par les professionnels. La réflexion sur les risques psychosociaux est à organiser en lien avec la prévention de la maltraitance et dans une réflexion plus large sur la dimension managériale dans son articulation entre direction du Foyer et direction associative.

La mise en œuvre du projet de l'ESAT, l'organisation et la qualité de l'accompagnement des travailleurs

« C'est par le travail, que la personne accueillie va pouvoir gagner sa vie, trouver un équilibre personnel tout en poursuivant son évolution »

Cette devise est emblématique du positionnement de l'ESAT dans l'articulation entre protection et promotion des personnes accueillies.

Le projet de l'ESAT a été réactualisé en 2010 et formalisé dans un document qui est accessible sur le site de l'association IADES.

Nous avons perçu un **décalage** entre :

Un projet référencé et qui ouvre sur des perspectives :

Le projet de l'ESAT s'ancre dans l'historique de l'institution et dans le contexte départemental, règlementaire et législatif. Il aborde dès les premières pages les droits des travailleurs de l'ESAT en référence à la loi n° 2002-2, et à la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance³ en précisant la responsabilité et les modalités de signalement.

Les principes sont fondés et articulés à l'ensemble de ces références. Il manque toutefois la référence à la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté de personnes handicapées.

Le document est très bien structuré, il apporte l'ensemble des données et informations qui donnent du sens et qui permettent d'agir.

L'évaluation interne réalisée est intégrée pour la partie « plan d'action ».

Les perspectives du projet de l'ESAT croisent deux logiques : les projets de développement et les améliorations. Une « charte pour un travail de qualité » est annexée.

Compte tenu de la structuration des informations et thématiques incontournables que le projet de l'ESAT traite, il est à imaginer qu'une démarche de mutualisation et d'élaboration d'une trame de projet commune aux structures de l'IADES aurait pu être profitable et apporter le positionnement « ad hoc » qui doit être celui d'un projet de structure. C'est un document :

- de communication interne et externe, lisible
- ayant un contenu à visée pédagogique, qui explique comment la mission est mise en œuvre
- stratégique, dans l'affirmation des choix opérés et à venir

Mais, une élaboration insuffisamment partagée du projet

Ce projet a été élaboré par la directrice, les équipes y ont peu participé selon ce qu'ils ont dit lors d'un temps de rencontre.

Pour la direction de l'ESAT les salariés contestent cette remarque, ils estiment s'y être investis. Par ailleurs, comme déjà signalé plus haut, chacun détient un exemplaire du projet d'établissement finalisé, ainsi qu'un exemplaire du projet associatif 2010-2015 mais n'y font pas référence. C'est d'autant plus regrettable que ce document apporte un cadre qui peut faire référence tout à fait indispensable, dans lequel doit s'inscrire le fonctionnement de l'ESAT et chaque professionnel.

³Recommandation des bonnes pratiques professionnelles « La bientraitance définition et repères pour la mise en œuvre » ANESM juin 2008

- **Tous les outils de la loi n° 2002 -2** sont élaborés dans un double souci de conformité et de garantie des droits des travailleurs

- **La connaissance des déficiences et handicaps psychiques** des travailleurs de l'ESAT par les professionnels de l'ESAT est assez empirique et se construit dans la relation quotidienne et dans les échanges en réunion. Ce qui pose la question, compte tenu de la composition hétérogène de l'équipe, d'une base de connaissances communes qui font référence, et qui permettent de dépasser les représentations personnelles.

- **Une attention soutenue à l'équilibre entre travail, activités de soutien, activités de loisirs**, est à souligner car c'est un point fort du fonctionnement de l'ESAT, alors que c'est souvent un point de tension dans ce type d'établissements. Il s'agit d'une volonté affirmée de l'association qui se traduit par l'organisation de l'ESAT, en complément de l'accompagnement adapté et personnalisé d'activités et événements, qui sortent du cadre quotidien et offrent des expériences de découverte parfois très marquantes. Par exemple, les travailleurs gardent un souvenir très fort du voyage que l'IADES a organisé avec eux à Agadir pour les 20 ans de l'ESAT. Cette dimension est d'autant plus importante, pour soutenir la motivation, que les leviers de gratification pour les travailleurs de l'ESAT sont assez réduits tant sur le plan de la rémunération (car les primes possibles viennent réduire d'autant l'AAH) que sur le plan de l'évolution professionnelle. Pour autant il faut noter que le « travail bien fait » qui est une exigence portée collectivement aux Ateliers de l'Ermitage, est aussi un facteur important, qui contribue à l'estime de soi pour tous, y compris pour les travailleurs handicapés.

- **Une posture bienveillante et attentive aux personnes accueillies** qui se traduit dans le fonctionnement quotidien par une organisation pensée pour proposer des réponses adaptées aux besoins. L'ESAT veille au quotidien à respecter un équilibre entre les besoins de la personne (rythme, état de santé, capacités, ...) et le fonctionnement complexe des ateliers de production (fluctuation du marché, respect des délais, qualité de production, productivité...).

Un travailleur handicapé qui souhaite changer d'activité, ou qui présente des signes de fatigue à son poste de travail, est écouté et les ajustements se font avec beaucoup de réactivité et sollicitude. Cette préoccupation est portée par l'équipe et posée en tant qu'exigence par le management. Elle constitue un des fondements de la culture associative.

- **La parole des travailleurs de l'ESAT est favorisée et prise en compte** dans tous les niveaux de fonctionnement, sur un plan individuel pour les questions qui le concernent mais aussi sur le plan de l'organisation plus générale. Le Conseil de la Vie Sociale fonctionne de manière régulière et donne une place prépondérante aux travailleurs et chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu validé en début de réunion suivante. D'autres réunions et espaces existent pour que le travailleur de l'ESAT s'exprime et soit écouté.

L'adéquation entre le projet et les ressources humaines de l'ESAT

L'équipe des Ateliers de l'Ermitage est composée de 13 professionnels (soit 12,5 ETP salariés pour 70 travailleurs handicapés), qui remplissent les fonctions de direction, de chef de service, de psychologue d'agent administratif et, de monitrice principales, de moniteurs d'ateliers et d'une chargée d'insertion. Les qualifications et compétences de l'équipe correspondent à la double mission de l'ESAT, la directrice, le chef de service, la psychologue et la chargée d'insertion ont les qualifications requises et les moniteurs d'ateliers doivent posséder l'expérience et les compétences techniques du secteur d'activité.

Une procédure qui définit la modalité d'accueil pour les nouveaux professionnels est prévu par le siège de l'IADES.

Les entretiens professionnels existent depuis 2009 sous forme d'un bilan annuel pour chaque salarié.

La politique de formation du personnel

L'IADES a mis en place son 1^{er} « plan seniors » dans le cadre de l'obligation légale faite à tout le secteur, au 31 décembre 2009. Il s'agit de valoriser les acquis et savoir-faire des membres de l'équipe ayant atteint 50 ans. Ainsi, ils sont sollicités pour l'accueil de stagiaires et leur tutorat. Des formations continues entretenant ou améliorant leurs compétences leur sont proposées. Ils seront sollicités pour former de jeunes salariés dans l'entreprise.

En 2011, le plan de formation de l'ESAT incluait les travailleurs dans les objectifs de formation de l'équipe de salariés. Ainsi pour 18 travailleurs ont participé aux formations (17 TH et trois salariés pour la formation Respect des normes HACCP et sécurité et un TH et 2 salariés pour la formation Sécurité et Incendie). Les autres formations proposées ont porté sur les thèmes suivants :

- l'accompagnement des travailleurs en ESAT, l'insertion des travailleurs handicapés et le secourisme

La dimension managériale est portée à deux niveaux :

- la direction de l'établissement qui dispose des qualifications correspondantes et d'une délégation de pouvoir dont le périmètre s'élargit de plus en plus.
- la direction générale, qui soutient et propose une politique de formation qualifiante, de promotion et de mobilité interne, a mutualisé le diagnostic d'exposition à la pénibilité.

Nous constatons toutefois un certain nombre de manques qui prennent une résonance particulière du fait même de la mission de la structure. En effet, sans politique préventive affirmée et communiquée sur ces aspects, le risque d'usure et d'une baisse de vigilance des professionnels peuvent avoir un impact sur la qualité et la bienveillance pour les personnes accueillies :

- Il n'existe pas d'analyse de la pratique depuis plusieurs années
- La GPEC n'est pas élaborée comme un outil de management

Un travail partenarial bien structuré et diversifié qui témoigne d'une qualité de dialogue et d'une compétence reconnue

Le travail avec les partenaires est le plus souvent formalisé :

Le **réseau de proximité est bien développé** et est organisé pour faciliter l'autonomie des travailleurs handicapés :

- **Les activités et des formations pour les travailleurs s'organisent avec le réseau des ESAT** ce qui ouvre des possibilités intéressantes et plus larges
- **Le réseau d'entreprises** pour des détachements extérieurs ou des stages pour les travailleurs de l'ESAT selon leur projet et **le réseau commercial** en lien avec les activités des Ateliers
- **Des partenariats pour accueillir des stagiaires avec les centres de formation, pour** (lycées professionnels, pôle emploi), **d'autres établissements médico-sociaux** (IME, IMPRO foyer de vie ...)
- **Un réseau des partenaires spécialisés**, qui apportent des compétences complémentaires, fonctionne sur le territoire avec notamment la mise en place d'une collaboration soutenue avec le CMP pour le suivi thérapeutique, mais aussi avec les médecins libéraux, les services de protection juridique et les services des hébergements dans des échanges liés au suivi concernant les travailleurs de l'ESAT
- **Des partenariats avec l'autorité de contrôle** et avec la MDPH
- **Le partenariat entre l'ESAT et les autres structures de l'IADES** se fait essentiellement entre les directions des différents établissements. Au cours des réunions d'équipe hebdomadaires, les informations essentielles concernant le fonctionnement de l'IADES et des autres établissements sont communiquées aux salariés. Par ailleurs, les activités restauration et blanchisserie permettent des échanges journaliers inter-établissements ; à la sous-traitance, un groupe de résidents des Soleils d'or vient chaque semaine en activité dite « pro-CAT ». A noter également que les activités de soutien (football, chorale, etc.) sont elles aussi sources d'échanges. Petit rappel : 10 % des personnes accueillies à l'ESAT viennent des Soleils d'Or.)

LES PRECONISATIONS

Les préconisations ci-dessous sont la résultante de notre analyse, mais aussi de propositions et suggestions qui ont émergé lors des échanges avec les personnes accompagnées, les familles les partenaires et les professionnels.

Nous les organisons autour des rubriques suivantes :

Les conditions de travail et de vie à l'ESAT des Ateliers de l'Ermitage

Elles sont satisfaisantes et les droits des usagers conformes, cependant au regard des conditions d'accueil et de l'accompagnement et de part ce que les travailleurs de l'ESAT, les familles et les partenaires eux même expriment, certaines dimensions méritent d'être plus particulièrement questionnées :

➤ L'exercice de la citoyenneté, est un droit à rendre effectif

Ce principe fondateur de la loi du 11 février 2005 ne semble pas encore intégré comme une volonté portée par les professionnels de l'ESAT: par exemple aucune information sur le droit de vote des personnes bénéficiant d'une mesure de tutelle n'a pas été faite. Au delà des droits des usagers, les droits fondamentaux de chacun doivent être soutenus en termes d'information tant auprès de la personne handicapée que de l'environnement. Historiquement la prévalence de la protection, voir de la surprotection, n'a pas favorisé l'accès aux droits les plus évidents et aux choix qui en découlent. La notion de projet de vie nous amène à côtoyer la notion de citoyenneté dans l'échange pratique et le contact avec l'autre. L'exercice des droits est à penser, au delà du principe, comme un levier de progression et d'apprentissage de la liberté de choix de la personne handicapée. Ainsi par exemple le droit de vote implique de créer les conditions d'une information adaptée et stimule la participation et la citoyenneté (cf. loi 2005). Cette logique s'inscrit dans une représentation évolutive des personnes handicapées et ne les enferme pas dans une représentation qui les réduit à leurs limites.

Le préambule de la convention européenne relative aux droits des personnes handicapées indique que : « la notion du handicap évolue et que le handicap résulte de l'interaction des personnes présentant des incapacités et les barrières comportementales et environnementales qui font obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres ».

Le développement de la vie sociale permet de se projeter et de renforcer l'estime de soi. Nous avons déjà évoqué l'idée que, notamment pour les travailleurs à l'Esat, cette dimension est à conforter et à développer, car elle constitue un levier de motivation et d'épanouissement que le travail à lui seul ne peut apporter.

➤ La bientraitance, une exigence à faire progresser

Selon l'ANESM, l'intention positive présente dans la bienveillance est une condition nécessaire mais pas suffisante pour penser la bientraitance. Celle-ci s'inscrit dans les conceptions et dans les exigences d'une société spécifique, à un moment donné. Il appartient à l'équipe de professionnels de l'ESAT, en lien avec les travailleurs handicapés, d'en déterminer les contours et les modalités de mise en œuvre dans le cadre du projet d'établissement. En effet, la bientraitance se définit au terme d'échanges continus entre tous les acteurs. Ce n'est qu'au croisement et dans le respect de toutes ces analyses qu'une bientraitance réellement légitime peut se construire, « dans le sillage d'une recherche collective de sens ». En ce sens, c'est une culture de questionnement permanent, y compris au regard des évolutions des savoirs et des découvertes des sciences humaines, sociales et médicales.

Dans la collecte et l'analyse des informations et avis croisés dans la démarche d'évaluation externe, des éléments récurrents indiquent que pour l'ESAT un pallier reste à atteindre pour passer de la bienveillance à la bientraitance.

Au delà de tous les aspects précédemment évoqués, l'élément essentiel pour ce changement de paradigme est, selon nous, de construire avec l'ensemble des parties prenantes pour passer de

l'autonomie à une plus grande liberté de choix. Cet objectif implique une prise de risques partagée et une posture pédagogique des professionnels de l'ESAT envers l'environnement et envers les familles.

➤ **Accompagner les familles à trouver leur place**

Le questionnement des familles se situe entre protection et ingérence, au risque d'une infantilisation et d'une dévalorisation de leur enfant devenu adulte. Cet aspect se pose avec d'autant plus d'acuité dans la relation l'ESAT et les familles, que celui-ci est un espace de travail qui doit préserver et conforter, comme pour toute personne, une frontière entre espace privé et espace professionnel.

L'ESAT et l'association les associent et les soutiennent dans leur inquiétude concernant des difficultés actuelles et l'avenir de leur enfant. La qualité des relations entre les familles et l'ESAT ne fait aucun doute mais, certains parents souhaitent que soient proposés des espaces qui leur permettraient d'échanger sur ces questions et ainsi de rompre une forme d'isolement.

L'ESAT pourrait aider les familles à :

- prendre conscience des ressources propres de leurs enfants
- maintenir la qualité des liens par une information adaptée mais sans intrusion dans la vie de leurs enfants
- faire confiance aux réponses aux besoins de leurs enfants que la société et l'association peuvent offrir.

L'organisation et le management

En réponse aux constats évoqués, les priorités du management doivent s'orienter vers une attention portée aux professionnels dans une logique :

- d'actualisation des compétences permettant d'intégrer les évolutions sociétales, législatives, règlementaires et techniques
- de meilleure connaissance des pathologies en lien avec le profil des travailleurs accueillis
- de prévention d'épuisement et de burn-out auxquels les professionnels de l'ESAT peuvent être confrontés
- de diversification des modalités (instances et supports) de circulation de l'information. Pour la direction il est à noter que l'information détaillée existe et est largement diffusée, reste à trouver la solution pour que chaque salarié veuille bien en prendre connaissance.
- d'une dynamique collaborative et responsabilisante qui implique une plus grande participation à l'élaboration d'outils et documents

Les outils de managements correspondant à ces préconisations sont ceux qui apportent encore plus de repères et ouvrent des espaces permettant des allers-retours entre pratique, confrontation et réflexion : entretien professionnel, analyse des pratiques, formations, mobilité... Ces outils sont présents mais doivent s'inscrire dans une politique affichée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

L'ouverture de l'ESAT sur son environnement

Si l'inscription dans l'environnement local est acquise, l'ESAT pourrait avoir une ambition plus affirmée :

- pour contribuer à l'évolution des mentalités selon la conception proposée par Jean François Chossy⁴. En effet, le constat est que le regard porté sur la personne handicapée est souvent disqualifiant et enfermant, le travail sur les représentations que l'ESAT pourrait faire, aiderait à élargir le champ des possibles pour mieux vivre ensemble
- dans son inscription dans les dispositifs territoriaux des politiques publiques, notamment en participant à l'élaboration du schéma départemental en faveur des personnes handicapées
- dans un dialogue avec les pouvoirs publics pour contribuer à faire évoluer des freins constatés, par exemple la problématique des primes pour les travailleurs handicapés de l'ESAT.

⁴ L'évolution des mentalités et le changement de regard de la société sur les personnes handicapées

LISTE DES ANNEXES

1. Documents de cadrage de la mission : la proposition, la convention(en pièce jointe), la composition de l'équipe et le calendrier de réalisation

2. La composition du comité de pilotage

3. La liste des partenaires rencontrés

4. La bibliographie

5. Présentation synthétique du rapport d'évaluation au comité de pilotage du 16 juillet 2012(ppt joint)

Annexe 1

Documents de cadrage de la mission : la proposition de réalisation



■ PROPOSITION : Conduire l'évaluation externe des établissements IADES du 11 avril 2010

■ LE CONTEXTE

I.A.D.E.S. est une association créée en 1984, grâce à l'union de 2 associations locales, l'APAEI Essonne Sud (Association des Parents et Amis d'Enfants Inadaptés) et l'AHDC (Association des Handicapés de Dourdan et de son Canton), dans le but de créer et gérer des établissements destinés à accueillir des personnes adultes, handicapées mentales et/ou physiques.

L'I.A.D.E.S. et ses établissements sont implantés à Dourdan ; elle regroupe plusieurs types d'établissements spécialisés offrant des prises en charge différentes pour répondre au mieux aux besoins de près de 200 personnes adultes handicapées mentales.

L'association gère les structures suivantes :

- Un ESAT qui offre une possibilité de travail dans trois secteurs : assemblage/conditionnement, restauration alimentaire et blanchisserie.
- Un foyer d'hébergement : un foyer collectif accueille aujourd'hui 19 résidents et un foyer logement accompagne 18 personnes, locataires de leur propre appartement.
- Un foyer d'accueil médicalisé
- Un foyer de vie occupationnel

Entre avril 2008 et décembre 2009, l'I.A.D.E.S., accompagné par un consultant extérieur, a travaillé à l'évaluation interne de chacun de ses établissements.

C'est dans cette dynamique permanente de progrès et en conformité avec le cadre législatif que trouve place la démarche d'évaluation externe que l'association envisage.

■ LE CADRE ET LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Cadre légal de l'évaluation externe (art.L312-8 CASF)

Les établissements et services font procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité de leurs prestations par un organisme extérieur habilité (la liste de ces organismes est établie par l'ANESM). Les organismes habilités doivent respecter un cahier des charges fixé par décret (n° 2007-975 du 15 mai 2007) et les résultats de cette évaluation sont également communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation.

Ses résultats sont pris en compte pour le renouvellement de l'autorisation de l'établissement

Les textes, cadre du dispositif d'évaluation et d'amélioration de la qualité des prestations, ont pour objet de centrer la visée évaluative sur la pertinence de la réponse aux besoins et attentes des usagers comme socle et finalité des interventions, dans le cadre des missions imparties.

Finalité et objectifs

La finalité de la mission est l'évaluation externe, dans un but d'amélioration continue de la qualité pour les usagers.

Le cahier des charges précise que l'évaluation doit :

- viser à la production de connaissance et d'analyse, dans une logique d'intervention et d'aide à la décision
- mieux connaître et comprendre les processus
- apprécier les impacts produits au regard des objectifs
- promouvoir des outils de mesure adaptés.

L'évaluation est distincte du contrôle et de la certification.

L'évaluation interroge la mise en œuvre d'une action, sa pertinence, les effets prévus et imprévus, son efficacité, en considération du contexte observé.

La démarche d'évaluation externe contribue à l'objectif général d'amélioration de la qualité des activités de la structure, à travers notamment une appréciation globale sur :

- l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, au regard des caractéristiques des personnes accueillies et aux missions dévolues
- l'atteinte des objectifs, la production des effets attendus et non prévus
- les conditions d'efficacité de l'action, l'impact des pratiques
- la réactualisation régulière de l'organisation
- les suites réservées à l'évaluation interne

■ PRINCIPES ET DEMARCHE PROPOSEE

Quelle définition ?

Avant de préciser les modalités concrètes que nous proposons, quelques remarques préalables peuvent être faites autour de l'évaluation en général.

En premier lieu, nous nous référons à deux définitions importantes.

La première est celle que l'on trouvait dans le déjà ancien rapport Viveret⁵, qui indique que l'évaluation est « la démarche par laquelle on va porter un jugement sur la valeur de l'action menée », ajoutant qu'elle a pour fonction majeure de contribuer au débat démocratique sur l'action menée au nom de la collectivité.

La Société Française de l'Évaluation la définit comme suit : « L'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, la cohérence et les impacts⁶ ».

Ces définitions, auxquelles nous nous référons, imposent de clarifier la nature des référentiels utilisés (ce qui constitue la valeur sur laquelle il faut se prononcer) en se confrontant à la complexité des questions abordées. Cela suppose donc particulièrement de veiller à ce que le dispositif d'évaluation soit adapté à la spécificité de l'action menée ou de la structure.

Autrement dit, l'évaluation n'est pas une simple compilation de données ; l'analyse de ces données, la construction d'indicateurs et leur interprétation constituent l'essentiel de l'évaluation.

⁵ L'évaluation des politiques et des actions publiques. Rapport au Premier Ministre - Juin 1989

⁶ Charte SFE de l'évaluation disponible sur le site www.sfe.asso.fr

L'évaluation doit répondre à des exigences de qualité en termes de pertinence, de fiabilité, d'objectivité et de transparence par rapport aux :

- principaux résultats
- choix des préconisations
- méthodes et données utilisées.

L'évaluation, un moyen de progresser

L'évaluation doit partir de l'ensemble des travaux réalisés, notamment de l'évaluation interne et apporter une extériorité et une expertise sur l'état d'avancement et de conformité dans chaque structure.

Mais au-delà de la vérification de la conformité, la mission doit soutenir et conforter la dynamique initiée pour installer dans la durée la qualité des prestations, des pratiques et de l'organisation.

En effet, en rester au texte de la loi pour en faire découler directement le fonctionnement institutionnel peut s'avérer insuffisant pour entraîner un changement réel dans les pratiques, voire constituer une impasse pour les structures qui souhaitent approfondir leur réflexion sur la qualité et la place des usagers. Car une logique uniquement procédurale risque d'assécher tout ce que l'expérience d'une relation revisitée avec les usagers pourrait apporter à l'évolution des structures. Notamment, dans le secteur social et médico-social, tout le monde comprend bien qu'il ne suffit pas de créer une réunion collective avec les usagers pour faire évoluer des rapports institués, ni d'informer formellement les usagers de certains de leurs droits pour que ceux-ci les exercent réellement. Pour le dire autrement, si les procédures et le contrôle sont nécessaires, ils sont insuffisants pour inscrire la qualité dans la durée. Dans cette logique et compte tenu de la diversité des structures de l'association - même si elles s'inscrivent dans le même secteur d'activité, ont un projet associatif commun et sont soumises au même contexte et contraintes législatives et réglementaires - nous nous attacherons à identifier et à prendre en compte les enjeux et tensions spécifiques à chacune.

Ainsi, par exemple :

- dans les ESAT ; comment peut-on équilibrer la double contrainte entre production et accompagnement social, pénibilité du travail et vieillissement des travailleurs handicapés ?
- dans le foyer de vie, ou dans le foyer hébergement, comment concilier l'autonomie des publics accueillis avec les questions de sécurité ?
- ou encore dans le foyer d'accueil médicalisé, comment éviter une logique essentiellement médicale qui réduirait les personnes accueillies à leur handicap ?

Les principes qui guident notre intervention

Nous proposons, dans le cadre de notre intervention, d'appuyer la démarche sur les principes suivants :

- **Partir de ce qui a été réalisé**, à tous les niveaux de l'association, pour articuler notre mission au travail concret des structures et des équipes ;
- **Considérer l'évaluation comme un moyen de progresser collectivement** dans la compréhension des normes et les méthodes de leur mise en place, sans juger les professionnels individuellement dans leur pratique ;
- **Donner un sens à l'évaluation** pour passer des procédures « contraignantes » à des procédures « leviers de l'action » ;
- **Construire les outils de l'évaluation** après une démarche sur le terrain et un échange avec la direction pour les rendre lisibles et concrets ;
- **Mailler les interlocuteurs** (élus, usagers, partenaires, salariés...) et les modes d'observation pour permettre un regard croisé ;

Permettre, par cette démarche, de renforcer la cohésion de l'association en renforçant l'implication et le sentiment d'appartenance des acteurs.

... Qui induisent des choix méthodologiques

L'évaluation combine modalités participatives et regard extérieur

L'évaluation sollicite l'expression de l'ensemble des acteurs concernés Le regard croisé est la modalité la plus appropriée pour aboutir à une objectivation. Cette modalité implique :

- un diagnostic partagé qui repose sur la mobilisation des partenaires concernés aux différentes étapes de la démarche évaluative.
- un regard extérieur sur la question de l'adéquation des objectifs aux profils des populations et à l'intégration des ressources.

L'évaluation contribue à la coopération entre les usagers, les professionnels, les gestionnaires des établissements, services sociaux et médico-sociaux et les autorités publiques. La démarche participative permet le débat sur la qualité et la pertinence tant des réponses apportées que de l'organisation mise en place.

L'évaluation comme moyen de progression

L'évaluation externe va s'inscrire dans la démarche globale d'amélioration continue de la qualité ; elle est au service de la structure.

L'évaluation est conçue ici comme un outil d'amélioration des pratiques et de la qualité des prestations. Elle tient compte des résultats des démarches engagées par l'association et ses établissements.

Construction d'un cadre de référence et du questionnement évaluatif

L'évaluation implique la construction d'un cadre de référence spécifique et le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés.

Le champ de l'évaluation se détermine à la fois par les orientations des politiques sociales et médico-sociales et par celles retenues dans le cadre de l'évaluation interne réalisée par la structure. Ceci afin d'assurer la complémentarité des analyses et permettre d'apprécier les évolutions et les effets des mesures prises pour l'amélioration continue du service rendu.

L'évaluation externe portera son attention et une appréciation sur les activités et la qualité des prestations au regard :

- de l'effectivité des droits des personnes accueillies et des conditions de réalisation du projet personnalisé
- de l'ouverture de la structure sur son environnement et des interactions.

Tout particulièrement il s'agira d'être attentif, dans le cadre de l'évaluation, à :

- la nécessité et la difficulté d'appréhender les besoins et attentes des personnes accueillies dans les structures
- la capacité des structures à mobiliser les compétences et ressources nécessaires pour s'adapter à chaque personne accueillie afin de proposer un accompagnement de qualité, individualisé et pluri dimensionnel (santé, social, psychologique, pédagogique)
- la qualité des relations et la volonté des structures pour prendre en compte l'environnement familial et social de la personne. Les modalités mises en œuvre pour le respect du choix de vie, des relations affectives, de l'intimité, de la confidentialité et les dispositions prévues pour assurer la protection des personnes.

Les autres points suivants seront examinés en prenant en compte les particularités liées à chaque structure :

- La complexité de l'organisation, des articulations et des coordinations avec l'environnement
- La nécessité de s'ouvrir et d'intégrer les ressources du territoire
- Le contexte évolutif et mouvant sur les plans réglementaires, les incidences qui en découlent et la capacité de l'établissement à observer les changements et adapter son organisation
- La prise en compte des facteurs de risque et d'insécurité : par exemple, application de normes

d'hygiène et de sécurité – prévention des situations de crise – prévention des risques de maltraitance

Le questionnement évaluatif :

Il s'agira de formuler des questions évaluatives hiérarchisées et adaptées à la logique de chaque structure en se référant à l'évaluation interne conduite dans chaque structure.

Ce questionnement intègre les objectifs de l'évaluation.

Les questions ci-dessous proposées le sont à titre d'exemple ; elles nécessiteront d'être affinées et complétées :

- Dans le cadre des missions imparties, les prestations proposées sont-elles adaptées aux besoins et attentes spécifiques des personnes accueillies ?
- Que signifie concrètement promouvoir plus d'autonomie, maintien des apprentissages ?
- Que doit permettre une personnalisation adaptée de l'accompagnement ?
- Qu'est ce que l'effectivité des droits dans la structure ?
- Quels risques spécifiques sont à prévenir pour les usagers dans cet établissement ?
- Quels sont les effets attendus et recherchés pour les personnes accompagnées ?
- La qualité et la pertinence des activités procèdent-elles de l'adaptation des objectifs aux spécificités de la population particulière accueillie ?
- En quoi les activités déployées permettent-elles un changement dans la situation des usagers considérée dans le temps et sur un territoire ?

Bâtir les outils de l'évaluation

Une fois les questions évaluatives précisées, nous organiserons concrètement les outils de recueil des informations nécessaires. Ceux-ci pourront être de différents ordres :

- Observations des pratiques collectives à des moments clés (il est à préciser que cette observation ne doit pas être une évaluation de la pratique individuelle)
- Collecte de données à partir des outils de suivi de l'activité
- Questionnement et entretiens individuels ou collectifs des professionnels, des partenaires, des usagers (sous réserve de possibilité de réalisation compte tenu du handicap) et de leurs proches

L'analyse évaluative s'appuie sur :

- L'évaluation interne réalisée
- L'observation
- L'exploitation des documents de la structure (projet de la structure, livret, évaluation interne, contrat de séjour, organigramme, divers comptes rendus, etc...)
- Le questionnement individuel et/ou collectif de toutes les personnes concernées

Elle doit permettre de confronter la situation observée au cadre de référence défini :

- Apprécier la capacité d'adaptation de l'établissement ou du service au regard des évolutions constatées
- Apprécier la pertinence des activités déployées au regard des effets pour les usagers
- Décrire le niveau de réalisation des objectifs principaux en tenant compte des mesures d'amélioration prises à l'issue de l'évaluation interne déjà conduite
- Examiner la prise en compte des procédures, références et recommandations de bonnes pratiques
- Porter un avis sur les conditions de réalisation : moyens matériels et humains, gestion des ressources humaines, intégration des ressources du territoire, articulations et coordination interne et externe, cadre de vie.

Cette analyse mettra en relation les intentions du projet d'établissement et les constats issus de l'évaluation interne, en se centrant sur la qualité des prestations et les pratiques, dans le but

d'apprécier le service rendu aux usagers, les points forts et les adaptations à conduire, dans une vision globale et stratégique de chaque structure inscrite dans son environnement.

Si des contradictions ou des écarts sont mis en évidence au regard du cadre de référence spécifique, une analyse et une interprétation, sur la base des informations quantitatives et qualitatives obtenues, seront formulées.

Enfin, des propositions et /ou préconisations seront proposées au regard des différents champs couverts par l'évaluation externe.

Le rapport de l'évaluation

Conformément au décret :

« Les résultats de l'évaluation sont transmis à l'autorité ayant délivré l'autorisation sous forme de rapport d'évaluation dans les conditions prévues à l'article D.312-200. Un pré rapport d'évaluation externe est communiqué à l'organisme gestionnaire et au directeur de l'association ; ils s'assurent de la représentation des opinions de chacune des personnes interrogées et, le cas échéant, formulent leurs observations.

Le pré rapport est consultable par toutes les personnes de l'établissement ou du service ayant contribué à l'évaluation externe.

La version définitive rédigée par l'évaluateur est remise à la personne physique ou à la personne morale de droit public ou de droit privé gestionnaire de l'établissement ou du service social ou médico-social conformément aux dispositions prévues à l'article R.312-200. »

Le rapport comporte les éléments suivants pour chaque structure :

- Des éléments de cadrage, présentation synthétique de l'association et du contexte et de l'établissement
- Un descriptif de la procédure d'évaluation externe tant sur le plan méthodologique (y compris les moyens déployés) que contractuelle
- Le diagnostic de situation, éclairage sur le projet, les buts poursuivis et l'organisation mise en place
- Les résultats de l'analyse détaillée.
- Des préconisations

Une synthèse par structure, rédigée à l'issue de la mission d'évaluation, sera adressée à l'ANESM, selon la trame suivante :

1. Identification de l'organisme habilité et du commanditaire de l'évaluation externe
2. Respect des critères d'habilitation
3. Profil de l'établissement ou du service évalué
4. Méthode d'évaluation externe
5. Eléments de synthèse de l'évaluation conduite

■ COUT, INTERVENANTS ET RÉFÉRENCES

la démarche conduite pour l'ensemble des 4 structures de l'association IADES permet une optimisation et une économie de moyens par le fait de mutualiser la démarche et les outils. Il s'agira toutefois de rester attentifs à bien les adapter à la spécificité de chaque structure. Nous proposons une estimation forfaitaire de 4 jours par établissement, cette estimation peut être modulée en fonction de la taille et de la spécificité de chaque structure.

QUOI	QUI	N/jours
Validation de la méthode et de l'échéancier et élaboration du plan d'organisation de la mission	Direction et évaluateurs	0,5 jour
Définition du protocole de l'évaluation	Les évaluateurs avec	3,5 jours

et élaboration du questionnement évaluatif et des outils et suivi de la démarche	un groupe de travail constitué spécifiquement composé des représentants de chaque structure et du siège	
Conduite de l'évaluation ; analyse documentaire, entretiens, observations des différentes situations de travail (par exemple, accueil d'un nouvel usager, participation à diverses réunions (équipe CVS), ateliers activités, nursing...*)	Evaluateurs	6 jours
Elaboration du pré rapport d'évaluation et diffusion interne à l'association et à chaque établissement	Evaluateurs	3
Rédaction finale du rapport pour chaque structure	Evaluateurs	3
		16 jours

**Évidemment notre participation se fera avec l'accord de l'utilisateur et dans le respect de son intimité pour éviter toute attitude intrusive*

Nos tarifs se basent sur un coût journée consultant de 1 000€ hors taxes et hors frais.

Coût : 1 000€ x 16 jours = 16 000€ HT + Frais de transport forfaitaires 500 €

TVA (19,6%) = 3 234 €

Total TTC frais compris 19 734 €

Soit par structure 4933,5 €TTC

INTERVENANTS ET REFERENCES

Dans le cadre de l'habilitation pour l'évaluation des établissements et services visés à l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles, ITACA Consultants est référencée comme évaluateur par décision du 10 juin 2009 de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et des services sociaux et médico-sociaux.

Antonella Relli

Enseignante (Magistère de Gênes). Consultante depuis 1989. Auparavant responsable d'une structure d'accueil et orientation pour public en difficulté. Elle a créé ITACA consultants en septembre 2008 et en est la gérante.

L'intervenante a une bonne connaissance de l'évaluation (accompagnement à l'évaluation interne pour plusieurs structures sociales et médico-sociales,) et a conduit diverses évaluations de dispositifs publics ; par exemple : évaluation politique de la ville pour le PDSU de la communauté d'Arras, évaluation de l'accès aux droits pour le FASILD, évaluation des points d'accès au droit en

établissements pénitentiaires pour le Ministère de la Justice, Evaluation du programme ESPERE, Evaluation du Programme de Réussite Educative des Mureaux. Elle a une connaissance des questions liées aux politiques publiques et du secteur médicosocial (plaquette jointe). Elle sollicitera si besoin, et en accord avec le commanditaire et le cadre législatif de l'évaluation externe d'autres intervenants qui seront sous sa responsabilité. Plaquette avec références ci joint.

Annexe 1

Documents de cadrage de la mission : la composition de l'équipe

Germaine Peyronnet

Expériences professionnelles

- Mission de direction de l'UNAFORIS, septembre 2010 à octobre 2011
- Directrice adjointe de la direction de l'action sociale de la Croix-Rouge française, mars 2004 à septembre 2010
- Directrice générale adjointe de la fondation Armée du Salut, mars 2002 à mars 2004
- directrice adjointe de Buc Ressources (centre de formation et de recherche du travail social), novembre 1997 à mars 2002
- Directrice de la Résidence Soleil à MASSY, ADAPEI de l'Essonne (foyer d'hébergement, centre d'activité de jour, SAVS, pour des personnes présentant une déficience intellectuelle), janvier 1991 à octobre 1997
- Responsable du Service de Suite de l'Institut Médico-professionnel de l'ADPED à l'Hay les Roses, 1986 à 1990
- Educatrice spécialisée, Institut Médico-professionnel à l'Hay les Roses, 1971 à 1986
- Educatrice spécialisée, institut Médico-éducatif « Les Abeilles », 1969 à 1971
- Educatrice spécialisée à l'IMP Saint Vincent, 1968 à 1969 – 33 – Eysines

Consultante depuis 2011

- Evaluation externe pour les établissements IADES
- Accompagnement à l'élaboration du projet associatif d'Oppelia
- Gestion de crise pour un établissement de la protection de l'enfance
- Evaluation interne et démarche qualité au Centre d'accueil pour enfants et adultes autistes Henry Dunant d'Amiens
- Accompagnement au changement pour une équipe de direction d'un IME
- Pilotage d'une démarche de validation d'un dossier au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) pour un « exécutive master » de Sciences Po

Interventions ponctuelles

- Accompagnement de mémoires CAFDES
- Accompagnement du livret 2 => VAE CAFDES
- Jury VAE CAFDES
- Enseignante dans le cadre du Master « Gestion et évaluation des institutions sanitaires et sociales » de l'université Antilles – Guyane

Diplômes et Formation

- Formation à l'évaluation externe à l'Andesi, 2011
- Master « Les fonctionnements associatifs – du diagnostic à la conduite à la conduite du changement », Sciences Po 2004
- CAFDES en 1996
- Diplôme d'éducateur spécialisé en 1968

Publications

- Jean-Marie Miramon, Germaine Peyronnet - « Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social – Du politique à l'intime et de l'intime au politique », ed. Seli Arslan, avril 2009
- Germaine Peyronnet, Les Cahiers de l'Actif n° 402-403, novembre/décembre 2009 – « Exercer la fonction de direction dans ses dimensions technique, stratégique et intime »

Engagements associatifs

- Depuis 2012 => administratrice de l'association ARISSE
- Depuis 2003 => vice présidente de l'APER, «association Pour les Enfants de Rizières », ONG au profit d'enfants vietnamiens ,11 rue Saulnier – 92800 Puteaux
- Depuis 1996 => Administratrice de l'AME (association de l'accueil de la mère et de l'enfant), gérant de centres maternels à Paris et dans le 92, 49, rue de la Tombe Issoire – 75014 Paris
- De 1991 à 2004 => vice présidente de l'ATE 91 (association tutélaire) 106, place des Miroirs – 91000 Evry

Antonella Relli

Formation

Enseignante (Magistère de Gênes)
 Formation Coaching dirigeants au CNAM
 Formation DEFA
 Formations à l'évaluation (FORS et Algoè)

Expérience en France

- Gérante et consultante Itaca consultants (septembre 2008)
- Consultante et formatrice à COPAS (2000/2008)
- Consultante et formatrice à OPUS 3 (1999 /2000)
- Consultante et formatrice à ALGOE (TEN) (1996/1999)
- Responsable et consultante de l'association PYXIS (1988/1996)
- Responsable de la structure d'accueil et d'information « AJAR » et création d'un Atelier Pédagogique Personnalisé et d'un Centre de Bilan personnel et Professionnel (1983-1987)
- Institutrice pour enfants handicapés moteurs cérébraux (Association des Paralysés de France 1980-1982).

Intervenante bénévole au Planning Familial et Administratrice bénévole pour des structures associatives

Principales références

Aide à la définition et évaluation des politiques publiques

- Élaboration des schémas et plans départementaux :
 - Conseil général du Val de Marne schéma de protection de l'enfance
 - DDASS des Hauts-de-Seine schéma d'accueil d'hébergement et d'insertion
 - Conseil Général de Seine et Marne : schéma de la protection de l'enfance
 - Conseil Général du Pas-de-Calais : schéma de la protection de l'enfance
 - DDASS de Seine-Saint-Denis plan départemental de lutte contre les addictions
 - Ville de Paris : schéma gérontologique
 - Conseil Général de Seine et Marne : orientations en matière de prévention spécialisée
 - Conseil Général du Val de Marne diagnostic et perspectives prévention spécialisée
 - Conseil Général de Paris : schéma gérontologique
- Audit stratégique sur l'accès aux droits pour le FASILD
- Administration Pénitentiaire : Accompagnement de responsables pour la mise en œuvre de la réforme des comités de probation et assistance méthodologique pour l'évaluation du plan d'exécution de peine et la mise en place des services départementaux d'insertion et de probation.
- Évaluation des Plans Locaux d'Insertion par l'Economique pour les régions : Picardie et Franche-Comté
- Évaluation de la politique jeunesse pour le Conseil Général de l'Essonne.
- Évaluation du Plan d'Accès à la première expérience professionnelle pour le Conseil Régional Rhône-Alpes
- Diagnostic préparatoire au contrat de ville pour le Préfet d'Indre et Loire
- DIV : soutien à la mise en place de projets sociaux de territoire
- Évaluation d'un programme d'accès à l'emploi pour les jeunes : Mission locale et Ville de Tourcoing
- Evaluation d'un dispositif d'accès au droit dans les établissements pénitentiaires de la région parisienne pour le Ministère de la Justice et l'association Droits d'Urgence
- Evaluation d'un dispositif d'accès au droit dans les établissements de santé mentale à Paris (Tenon Saint Anne et Henri Ey)
- Montage d'outils de partenariat sur les territoires (diagnostics partagés)

- Montage d'Observatoires Locaux (Villes de : Calais, Epinay-sous-sénart, Grigny, Evry et Conseil Général du Val-de-Marne) dans le cadre du programme FSE Horizon Défavorisés
- Diagnostics partagés de territoire en Seine et Marne
- Audit des structures de santé et réorganisation (MRPS) pour le Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais
- Bilan du schéma directeur de l'intervention sociale et accompagnement à la réorganisation pour la Communauté Urbaine de Strasbourg - Direction de l'Action Sociale

Aide à la décision et appui au changement organisationnel dans des structures du secteur social et médicosocial

- Audit CMPP Argenteuil APAJH 95
- Accompagnement méthodologique à l'élaboration du projet de structure ou du projet associatif pour diverses associations et structures
- Redéfinition, avec les 48 associations adhérentes, des enjeux, perspectives et modalités d'action pour l'Union Des Foyers de Jeunes Travailleurs d'Ile de France
- Diagnostics puis définition du projet pour plusieurs établissements de la protection de l'enfance, des CHRS, des Foyers pour handicapés, des EHPAD
- Audit pour le CE Clientèle de la SNCF

Ressources Humaines

- Recrutement de directeurs de structures sociales et médico-sociales (Fondation de l'Armée du salut, associations, ADSEA, centres sociaux, maisons de l'enfance ...)
- Élaboration d'outils de gestion RH pour les structures sociales et médico-sociales (élaboration référentiels d'entretiens annuels d'évaluation, définitions de fiches de poste, des modalités de management, d'information et d'animation des équipes) dans les structures
- Conception et définition d'un plan expérimental pour la gestion prévisionnelle des compétences dans les établissements sociaux pour le Conseil Général de Seine et Marne
- Coaching individuels ou collectifs des directeurs et d'équipes des structures du secteur social et médicosocial : ADSEA, Missions locales, service victimologie SNCF, Observatoire du développement local de la ville de Calais, ALIZE, Armée du Salut, ADSEA 77, AGE DEFIS...
- Audit sur la souffrance au travail dans un site SNCF

Formation des acteurs locaux

- Formation à la Communication (CNAM, Universités de Bordeaux et Nanterre)
- Formation à l'accueil des publics (Ministères des Finances, de la Jeunesse et des Sports, Collectivités Territoriales et Comités d'Entreprise).
- Formation Action sur la question de la bientraitance (Croix-Rouge)
- Formations au diagnostic partagé pour le CNFPT d'Evry et l'IRTS de Paris
- Formation accompagnement des acteurs de la formation professionnelle pour le Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais
- UNIFAF PARIS / Ile-de-France : Formation sur les nouveaux rapports entre usagers, professionnels et institutions

Réalisation et animation d'études qualitatives et quantitatives

- Recherche-action avec les centres sociaux d'Ile de France en matière de lutte contre les discriminations
- Recherche-action pour le compte de la Caisse Centrale des Activités Sociales des Electriciens Gaziers

Annexe 1

Documents de cadrage de la mission : le calendrier de l'évaluation de l'ESAT Les Ateliers de l'Ermitage

Deux rencontres pour caler la mission avec l'association :

- 7 septembre 2011
- 18 octobre 2011

Comités de pilotage (Co animé par deux consultants)

- 30 novembre 2011 à 9 h 15 : lancement de l'évaluation externe
- 11 avril 2012 à 9 h 15 : état d'avancement de l'évaluation
- 16 juillet 2012 à 9h 15 : présentation de l'évaluation

Une rencontre avec le directeur de la structure et une avec la directeur et le chef de service (Co animée par deux consultants)

- le 11 janvier 2012

Une rencontre avec les équipes (un consultant)

- le 13 mars 2012

Participation a une réunion de CVS (un consultant)

- le 23 mars 2012

Participation a une réunion du comité de direction de l'association (un consultant)

- le 2 avril 2012

Une rencontre avec les usagers (un consultant)

- le 21 mai 2012

- Visite des locaux (un consultant)

- le 21 mai 2012

Une rencontre avec les parents (deux consultants)

- le 8 juin 2012

Rencontre avec les représentants du personnel (un consultant)

- le 15 juin 2012

Rencontres avec les partenaires en juin

Présentation du pré rapport après envoi préalable (deux consultants)

- le 3 juillet 2012

Annexe 2

La composition du comité de pilotage de l'évaluation

- Mme DUNG présidente de l'IADES
- Mme C. DUBOUE administratrice de l'IADES
- Pour l'ESAT « Les Ateliers de l'Ermitage » :
 - o Mme C.TILLET Présidente Conseil Vie Sociale
 - o Mme S. JOUMIER Vice Présidente Conseil Vie Sociale
 - o Mme C. RETTING directrice
 - o Mme G. ZORZENON chargée d'insertion et secrétaire du CHSCT de l'association
- Pour le Foyer de vie « Les Soleils d'Or » :
 - o Melle F. DAVID Présidente Conseil Vie Sociale
 - o Mme DAVID Vice Présidente Conseil Vie Sociale
 - o Mme A.BUISSON directrice
 - o Mme C.BIALIK éducatrice et secrétaire du Comité d'Entreprise de l'association
- Pour les Foyers d'hébergement :
 - o M. P. Monchâtre Président Conseil Vie Sociale
 - o Mme M. SALI Vice Présidente Conseil Vie Sociale
 - o Mme. I. LAUDREN directrice
 - o Mme C. LECOMTE éducatrice
- Pour le Foyer d'accueil médicalisée « Myosotis » :
 - o Melle MC. SIGARET représentante des résidents
 - o M. FOUILLET Vice Président Conseil Vie Sociale
 - o M. A. BECAVIN Directeur
 - o Mme P. MAIN Psychologue
- Pour le siège :
 - o Mme PINCEMIN attachée de direction
- Pour ITACA :
 - o Mmes G. PEYRONNET et A. RELI consultant

Annexe 3

Les partenaires rencontrés dans le cadre de l'évaluation

MDPH Evry
- Mme PREVOTEL DA

CMP Dourdan
- Docteur Ndiaye

UDAF
- Mme TEILLOU
- Mme HINGANT

IME Gillevoisin
- M. DOSSI chargé d'insertion
IME « La rencontre »
- Mme BUVRY

Annexe 4

Références bibliographiques

- ✚ Ecoutez Haendel, Scarlett et Philippe Reliquet, ed. Gallimard
- ✚ Dialogue sur le handicap et l'altérité, Pierre Ancet et Marcel Nuss, préface de Serge Tisseron, éditions Dunod
- ✚ Nouveau dictionnaire critique d'action sociale, Jean-Yves Barreyre, Brigitte Bouquet, ed. Bayard
- ✚ Usagers ou citoyens ? De l'usage des catégories en Action sociales et médico-sociale, Marcel Jaeger, Marc Bernardot, Brigitte Berrat, et al., collection action sociale, Dunod
- ✚ Ethique et travail social, une recherche du sens, Brigitte Bouquet, collection Action sociale, Dunod 2^{ème} édition 2012
- ✚ Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Michel Foudriat, ed. Presse de l'EHESP
- ✚ Handicap et innovation, le défi de compétence, sous la direction de Denis Chastenet et Antoine Flahault, ed. Presses de l'EHESP
- ✚ Prévenir la maltraitance en institution, Guide des bonnes pratiques, Jean-Pierre Blaevoet, Philippe Crognier, Dunod
- ✚ La démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale, sous la direction de Joseph Haeringer, ed. DDB
- ✚ Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales, Jean-Marie Miramon, François-Olivier Mordohay, Dunod
- ✚ Les personnes handicapées vieillissantes, CCAH, rédaction coordonnée par Bernard Belin, Ed. L'Harmattan
- ✚ Faire société, les associations de solidarité par temps de crise, sous la direction de Robert Lafore, Dunod
- ✚ Ce que nous enseigne la maltraitance, difficiles bienveillances, Alice Casagrande, ed. Dunod => *Sortie à partir du 9 février*
- ✚ Le Travail à cœur Pour en finir avec les risques psychosociaux Yves Clot ed. La Découverte
- ✚ Le déclin de l'institution François Dubet ed. Seuil
- ✚ PASSER DE LA PRISE EN CHARGE... A LA PRISE EN COMPTE Par Jean-François CHOSSY – Membre Honoraire du Parlement Rapport novembre 2011
- ✚ Facile à lire et à comprendre traduction de la Charte européenne des Droits des personnes handicapées
- ✚ Sites :
 - Unapei : www.unapei.org
 - Défenseur des droits : defenseurdesdroits.fr
 - [information handicap.fr](http://information.handicap.fr)