

RAPPORT DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Foyer de vie Les Soleils d'Or

I.A.D.E.S

Antonella Relli
Germaine Peyronnet

17 juillet 2012

SOMMAIRE

IDENTITE DU FOYER DE VIE	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 du Foyer Soleil d'Or, l'organisation et la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies.....	15
L'adéquation entre le projet et les ressources humaines du Foyer de vie	17
Un travail partenarial bien structuré et diversifié qui témoigne d'une qualité de dialogue et d'une compétence reconnue	18
LES PRECONISATIONS.....	19
Les résidents accueillis au Foyer Soleil d'Or	19
L'organisation et le management.....	20
L'ouverture du Foyer sur son environnement	20
Inscrire l'action des Soleil d'Or dans une complémentarité d'offre territoriale.....	21
Faire évoluer les réponses du Soleil d'Or pour une meilleure prise en compte de l'évolution des pathologies et du vieillissement.....	21
LISTE DES ANNEXES.....	22
1 Documents de cadrage de la mission : la proposition, la composition de l'équipe et le calendrier de réalisation + convention jointe.....	22
2. La composition du comité de pilotage	22
3. La liste des partenaires rencontrés.....	22
4. La bibliographie	22
5. Présentation synthétique du rapport d'évaluation au comité de pilotage du 16 juillet 2012 (joint).....	22

Présentation synthétique de l'Etablissement

IDENTITE DU FOYER DE VIE

Etablissement :	Foyer de vie
Adresse :	11 Rue de l'ermitage
Téléphone :	01 64 59 27 62
Organisme gestionnaire :	IADES
Président :	Mme Dung
Directeur de L'ASSOCIATION :	Christian Leguerrier
Directeur de la Structure :	Anne Buissson
Numéro D'Agrément :	910812411
Population Accueillie et Nombre de places :	58 Adultes reconnus handicapés mentaux par la CDAPH
Autorité de Contrôle et de Tarification :	Conseil Général de l'Essonne
Budget 2010 :	3 007 010€
Date De Renouveau D'Autorisation :	3/1/2017
Evaluation Interne	Réalisée entre Avril 2008 et Décembre 2009 par le cabinet Alföldi Consultant

Le foyer de vie « Les Soleils d'Or » est un établissement non médicalisé qui accueille des personnes adultes handicapées mentales reconnues inaptes au travail par la CDAPH. Les personnes accueillies ont suffisamment d'autonomie pour accomplir les actes de la vie courante mais requièrent une présence vigilante et une aide personnalisée permanente.

Le foyer "les Soleils d'Or" a ouvert ses portes en 1991 et reçoit aujourd'hui, 58 personnes :

- 17 personnes en externat
- 41 personnes en internat dont 2 en accueil temporaire

Le Foyer est composé de deux services complémentaires

- Le foyer de jour

Ouvert 210 jours par an, accueille en journée du lundi au vendredi les 41 résidents du foyer de vie ainsi que 17 personnes vivant à l'extérieur.

- Le foyer de vie

Ouvert 365 jours par an, accueille :

- 20 résidents à la Maison Verte
- 16 résidents à la Maison Bleue
- 5 résidents à la Maison d'En Bas, dont 2 en accueil temporaire

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.

A partir d'une sollicitation téléphonique par la direction de l'Iades, que nous avons rencontré à deux reprises, nous avons abouti à la proposition jointe en annexe 1.

Cf. en annexe la 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.

Le Décret n° 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 du Foyer 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 questionnement évaluatif

L'évaluation a impliqué la construction d'un cadre de référence et un questionnement 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 bientraitance 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 du Foyer de Vie 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.

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

¹ CF Rapport J.F. Chossy novembre 2011

chaque structure.

Au cours de 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 animé par les deux consultants.

Chaque structure a 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 mais :

- la direction 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 collectifs**

 **Entretien avec la directrice du Foyer de vie, puis avec elle et les deux chefs de service** par 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 du foyer de vie, pour :

- rencontrer les salariés, les personnes accueillies, les familles et les partenaires du territoire et spécialisés
- participer à une réunion de CVS
- s'accorder sur une ou deux questions clés à prendre en compte dans l'évaluation spécifique :
 - à l'Accueil de jour sur la complémentarité de l'offre sur le territoire
 - au Foyer de vie sur la prise en compte de l'évolution des besoins des personnes accueillies tant sur le plan des pathologies psychiques que du vieillissement

- ✚ **Animation d'une réunion avec des professionnels issus des deux équipes pluridisciplinaires et d'une réunion avec l'équipe des services généraux du Foyer de vie et de l'Accueil de jour** 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, préoccupation 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 avec des personnes accueillies** au Foyer de Vie et de l'Accueil de jour par un consultant, à partir du questionnaire évaluatif suivant :

- comment apprécient- ils la qualité des conditions de vie au Foyer de vie et à l'Accueil de jour ?
- comment leur vie privée et leurs souhaits sont-ils pris en compte ?
- quel équilibre existe-t-il entre contraintes et épanouissement par la vie au Foyer et dans le cadre des activités proposées ?
- quelles possibilités ont-ils en termes d'accès aux informations et de participation à tous les choix les concernant ?
- quelles modalités d'information et quelle appréciation ont-ils du respect de leurs droits ?
- comment s'organise leur vie sociale en dehors de la vie collective au Foyer et à l'Accueil de jour ?
- quelles propositions d'améliorations ?

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

✚ **Animation d'une réunion avec les parents des personnes accueillies** 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 de questions autour de :

- leurs appréciations sur la qualité des conditions d'accompagnement au Foyer de vie et à l'Accueil de jour
- les limites des informations dont ils devraient être destinataires et les modalités de communication des informations
- le soutien dont ils bénéficient par le Foyer de vie et l'Accueil de jour en tant que parents des personnes accueillies
- les Propositions d'améliorations

✚ **Rencontre par les consultants avec des partenaires extérieurs**. Nous avons demandé de nous proposer des contacts avec des partenaires spécifiques et nous avons aussi rencontrés 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 accueillies au Foyer de vie, 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 résidents). Un outil a été construit pour permettre une auto-évaluation de la prestation du foyer de vie.

Guidé par un consultant extérieur porteur de la méthode à suivre² et sous le pilotage de la directrice du Foyer de vie de l'époque, des salariés de chaque catégorie professionnelle ont été amenés à contribuer à ce travail et un questionnaire a été élaboré et proposé aux personnes accueillies et à leur famille.

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

Le plan d'action n'identifie aucun point médiocre, 9 points à valoriser qui correspondent à une prestation de qualité optimale et 14 points à améliorer sur la période 2009 à 2013 et dans les domaines ci-dessous.

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.

Planification	Objectifs	Actions préconisées	Remarques de l'évaluation externe
Tout de suite	Respect des droits de la personne accueillie	Préconisation n°1: Afficher la Charte des Droits et Libertés fondamentaux sur les lieux de vie et d'activité.	Affichage réalisé, mais au delà de l'affichage la préoccupation du comité de suivi de l'évaluation a été de la rendre accessible en termes de compréhension aux personnes accueillies.
Début 2010	Gestion des moyens financiers et humains	Préconisation n°2: Rédiger le rapport de fonctionnement de l'établissement de l'exercice 2009 traçant les premiers axes de la restructuration interne envisagée.	Au rapport de fonctionnement a été privilégié le projet d'établissement qui a semble plus urgent à réécrire. Rapport de fonctionnement de 2010 rédigé.
Début 2010	Projet d'établissement	Préconisation n°3: Engager le chantier de réécriture du projet d'établissement en tenant compte des enseignements de l'évaluation interne.	Le projet a été écrit mais le peu de temps imparti n'a pas permis un travail collectif suffisant autour de cette formalisation, mais chaque salarié a été destinataire du projet
Dès 2010	Appréciation de l'évaluation interne	Préconisation n°4: Travailler à l'harmonisation de l'utilisation de l'outil « Vision Sociale » débuté en 2009 pour aboutir à l'emploi généralisé de ce logiciel et vérifier que chaque professionnel concerné par l'accompagnement des résidents possède son code d'accès et dispose d'un apport formatif permettant l'exploitation optimale de l'outil.	Pas encore satisfaisant
Dès 2010	Sécurité des personnes	Préconisation n°5: Effectuer régulièrement des prélèvements d'aliments dans le cadre des repas préparés sur les lieux de vie afin d'améliorer le contrôle sanitaire en matière de restauration durant les week-ends.	Des contrôles vétérinaires ont été effectués à la cuisine de l'ESAT, des améliorations ont été apportées et d'autres sont prévues. Les équipes font état d'une qualité inégale entre les repas du midi qui sont généralement meilleurs et en plus grande quantité que ceux du soir
Dès 2010	Sécurité des personnes	Préconisation n° 6: Développer les procédures d'urgence évoquées dans le règlement intérieur.	Les procédures d'urgence et les protocoles sont opérants. Au dire des salariés, ils ont alourdi le fonctionnement.
Dès 2010	Vécu professionnel	Préconisation n° 7: La direction remettra en place les entretiens professionnels. Ces temps individuels doivent permettre de porter une attention particulière au vécu professionnel de chaque salarié, de recueillir les attentes individuelles et d'évaluer les objectifs de travail fixés pour la période précédente. La	Les entretiens professionnels ont donné la priorité au plan senior. La coordination de l'équipe cadre a été réorganisée.

Dès 2010	Evolution de la personne accueillie	<p>coordination de l'équipe cadre sera revue et réaménagée en fonction de la restructuration.</p> <p>Préconisation n° 8: Systématiser la rédaction du projet personnalisé à partir d'une trame commune à tous les professionnels permettant de mieux mesurer l'évolution de la personne accueillie.</p>	<p>Le travail sur le projet personnalisé a progressé, une trame commune a été réalisée et la participation de la personne concernée est sollicitée y compris avec des pictogrammes. L'évaluation du projet personnalisé est faite de manière collective, en équipe et avec la personne concernée. Ce qui pose question à l'équipe est parfois l'écart entre le projet personnalisé et la possibilité de sa déclinaison au quotidien faute de temps.</p>
A partir de septembre 2010	Expression de la personne accueillie	<p>Préconisation n°9: Elaborer un nouveau questionnaire destiné aux résidents en l'adaptant au mieux à leurs difficultés d'expression, (utilisation de pictogrammes), qui sera intégré au projet d'établissement.</p>	<p>Le questionnaire pour les personnes accueillies n'a pas encore été renouvelé mais l'utilisation des pictogrammes a été proposée pour améliorer la communication avec les personnes accueillies</p>
Dès 2010	Appréciation de l'évaluation interne	<p>Préconisation n° 10: Créer un comité de suivi de l'évaluation interne constitué par la direction et les membres de l'équipe restreinte qui se réunira une fois par an pour vérifier l'état d'avancée des préconisations issues du rapport d'évaluation interne et d'en rendre compte.</p>	<p>Le comité de suivi de l'évaluation interne s'est mis en place en 2011, il est composé de la directrice, de deux chefs de service et de deux éducatrices (l'une pour le foyer de vie et l'autre pour l'accueil de jour) deux réunions ont eu lieu en 2011 et des comptes rendu font état du suivi des préconisations.</p>
A partir de 2013	Personnalisation de l'accompagnement	<p>Préconisation n 11: Ajuster les variables du critère n°3 de manière à mettre en cohérence le recueil d'informations, constitué par le projet personnalisé et les variables de ce critère (création d'un groupe de travail pour améliorer cet outil central de la prise en charge).</p>	
A partir de 2013,	Evolution de la personne accueillie	<p>Préconisation n 12: Etendre l'analyse des situations à un échantillon plus représentatif.</p>	

A partir de 2013	Appréciation de l'évaluation interne	Préconisation n 13: Les professionnels chargés de mener la prochaine évaluation interne procéderont aux améliorations suivantes : vérification de l'adéquation de toutes les variables à l'intérieur des critères par rapport aux instruments de recueil d'information, améliorer l'adéquation des questionnaires aux résidents avec leur niveau de compréhension.	
A partir de 2013	Activités et lien social	Préconisation n 14 : Intégrer la grille d'évaluation des activités en tant qu'outil du référentiel d'évaluation.	

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

- **L'évolution de la personne accueillie** aux Soleils d'Or, ceci étant à mettre en lien avec **la qualité de l'accompagnement proposé** dans l'institution (résultat à pondérer du fait du nombre limité de situations analysées pour cette première évaluation interne).
- **L'expression de satisfaction globale des résidents** sur leurs conditions de prise en charge aux Soleils d'Or. Des améliorations au questionnaire devront être apportées.
- **La qualité globale de suivi des projets par les professionnels en matière de personnalisation de l'accompagnement**, une réflexion devant cependant être menée collectivement pour améliorer l'explicitation des objectifs de travail dans les projets personnalisés afin d'en faciliter l'évaluation à l'issue d'une période de prise en charge.
- **La satisfaction générale qui ressort des questionnaires aux familles** tout en précisant l'importance de rester à l'écoute de celles-ci.
- La programmation des travaux de la maison bleue pour février 2010 et la confirmation de la pleine opérationnalité de la nouvelle organisation des transports.
- La direction mettra l'accent sur l'opérationnalité de la **grille expérimentale d'évaluation des activités** créée pour cette première évaluation interne et veillera à la faire valider par les deux équipes. Il sera proposé de généraliser cette grille expérimentale pour le critère n°6 « activité et lien social » à toutes les activités proposées aux résidents des Soleils d'Or.
- A rappeler l'importance de la **réactualisation régulière des outils de la loi n° 2002-2**, conformément à la législation.
- **L'attention constante portée par l'ensemble des professionnels à la sécurité des résidents.**
- **Le caractère positif de la gestion financière** de l'établissement facilitée par l'organisation générale de l'IADES.

Observations sur l'évaluation interne réalisée au Foyer les Soleils d'Or

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 au Foyer les Soleils d'Or nous a semblé incomplet.

En effet, des points essentiels tels que la bienveillance, en référence à la loi 2002-2 et aux recommandations 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.

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 usagers sur leurs droits :</p> <p><i>- en ce qui concerne les droits des usagers, le foyer de vie a mis en place les outils de la loi n° 2002-2</i> <i>- reste à engager un travail sur les modalités d'information concernant la dimension citoyenne</i></p> <p>Les usagers ont accès aux informations les concernant :</p> <p><i>- une réflexion est en cours sur des formations pour les professionnels à des supports de communication mieux adaptés à certaines difficultés d'expression</i></p> <p>L'établissement veille à la confidentialité des informations qui concernent les usagers :</p> <p><i>- une attention est portée à ce droit, les entretiens et les échanges d'information d'ordre personnel se font dans les bureaux et l'accès au dossier est règlementé (cf. note direction)</i></p> <p>L'expression individuelle des usagers est favorisée, si besoin avec des moyens adaptés</p> <p><i>- globalement oui, la contribution active de certains résidents aux différentes instances auxquelles nous avons participé en témoigne et démontre que c'est une pratique habituelle. La diversification des outils et supports d'expression est en cours de réflexion et des formations pour les professionnels sont envisagées</i></p> <p>Les usagers et/ou leurs représentants sont associés de façon adaptée à leur projet personnalisé :</p> <p><i>- oui, leur participation est recherchée et la réflexion pour mieux les associer est toujours active</i></p> <p>Les usagers et/ou leurs représentants sont consultés pour toute décision les concernant :</p> <p><i>- oui, ils sont consultés et des négociations s'engagent, le cas échéant, pour différer des décisions ou faire évoluer les choix</i></p> <p>Les informations et attentes recueillies auprès des usagers et/ou de leurs représentants sont analysées pour améliorer l'accueil, l'accompagnement et le fonctionnement :</p> <p><i>- des espaces, des temps et des supports sont prévus pour recueillir les attentes et les informations utiles</i></p> <p>L'établissement est garant de l'exercice des droits fondamentaux pour chaque personne accueillie : vie affective et sexuelle, droit à l'intimité, droits civiques, pratique religieuse ... :</p> <p><i>- une sensibilisation sur la vie affective et sexuelle a permis de faire progresser ce droit dans le foyer, la pratique religieuse est libre et prise en compte, en revanche en ce qui concerne les droits civiques une amélioration concernant l'information de leurs droits doit être poursuivie</i></p>
<p>Personnalisation de l'accompagnement</p> <p>Un projet personnalisé est élaboré pour chaque usager au plus tard dans les 6 mois max suivant l'entrée :</p> <p><i>- oui, avec une trame définie et il est formalisé par les référents. Une réflexion est en cours pour mieux l'articuler au contrat de séjour en devenant un avenant de ce dernier</i></p> <p>Un bilan / diagnostic est réalisé pour élaborer le projet personnalisé et l'actualiser (avec des supports adaptés) :</p> <p><i>- oui, au moment de l'accueil et ensuite au moment des réunions « bilan » annuelles pour l'actualisation en associant les éléments des partenaires spécialisés (CMP notamment)</i></p> <p>Le projet personnalisé est un projet global intégrant les dimensions : santé, autonomie, sociale, culturelle, professionnelle, qualité de vie, prévention des risques,.... :</p> <p><i>- oui, toutes ces dimensions sont présentes et développées de manière personnalisée</i></p> <p>Le projet personnalisé est réactualisé périodiquement et à un rythme adapté à la situation de la personne accompagnée</p> <p><i>- c'est à un rythme annuel pour tous, sauf situation particulière</i></p> <p>Le projet personnalisé est élaboré de façon pluridisciplinaire :</p> <p><i>- oui, l'équipe pluridisciplinaire participe</i></p> <p>La personne accueillie (et ses représentants) est/sont associé(s) à l'élaboration et à la révision du projet personnalisé :</p> <p><i>- oui, le bilan formalisé avec le résident est présenté ensuite à la famille ou aux représentants légaux</i></p>
<p>Bienveillance et Prévention des risques de maltraitance</p> <p>Les risques inhérents aux situations de vulnérabilité des usagers sont identifiés (par ex connaissance des pathologies) :</p> <p><i>- oui, mais pas suffisamment selon les équipes</i></p> <p>L'organisation du travail favorise la bienveillance :</p> <p><i>- les professionnels montrent de signes de lassitude</i></p> <p>Le cadre bâti est adapté et permet des conditions de vie dignes et favorisant l'autonomie, l'intimité et la socialisation :</p> <p><i>- Le cadre bâti fait l'objet d'un entretien régulier et récemment certains espaces ont été rénovés. La configuration</i></p>

permet aux résidents une liberté d'allers et venues, entre les ateliers de jour et leur lieu de vie
Les personnels sont sensibilisés et formés sur les questions de bientraitance : - il n'y a pas eu de formation sur cette dimension spécifique mais 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 éducative Le thème de la bientraitance a été abordé avec l'équipe dans le cadre des réunions thématiques
Des actions de supervision et de soutien sont mises en place en direction des personnels : - 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 du Foyer et avec la psychologue
Des procédures d'alerte sont mises en place pour les usagers et pour les professionnels : - 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 - les usagers sont informés de la liste des personnes qualifiées (liste remise au moment de l'admission) en cas de recours
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 : - 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 des événements plus importants sont transmises à la direction générale de l'association
Une communication est organisée pour rendre compte des faits de maltraitance : - auprès des professionnels et du conseil d'administration
Ouverture de l'établissement sur son environnement
L'établissement inscrit son action dans des besoins identifiés sur le territoire (schémas analyse du territoire etc.) : - oui, mais les instances territoriales sont majoritairement investies par la direction générale de l'association, la participation du foyer reste à être identifiée spécifiquement
L'établissement développe un partenariat pour l'accompagnement des personnes accueillies au plan individuel et collectif : - oui, les différents réseaux sont opérants et confirmés lors de nos rencontres
L'établissement développe un partenariat avec d'autres établissements : - oui, des modes de collaboration satisfaisants existent et ont été confirmés par nos rencontres
L'établissement développe des partenariats avec des services de droit commun du territoire et contribue à faire évoluer la mentalité dans une logique d'inclusion : - la vie sociale des personnes accueillies du foyer de vie démontre une volonté affirmée d'inscription et de partenariat avec les dispositifs de droit commun
L'établissement ouvre ses équipements ou services à la population et/ou à d'autres acteurs du territoire : - nous n'avons pas identifiés des modalités spécifiques prévues sur cette ouverture (cette dimension est incluse dans le projet de création du lieu d'activités Arc-en-Ciel mais pas encore mise en œuvre)
L'établissement soutient les professionnels dans la mise en place des liens avec l'environnement, encourage l'intervention des bénévoles : - oui, pour les liens avec les partenaires de proximité, non pour les bénévoles
L'établissement favorise l'accès des usagers aux nouvelles technologies (ligne téléphonique perso ordinateurs internet...) : - la volonté est affirmée dans le projet du Foyer de vie, ensuite cela se fait selon la demande des résidents
Organisation et management
Les nouveaux professionnels sont accompagnés dans leur prise de poste : - la procédure d'accueil des nouveaux professionnels est en place et il existe une note pour l'accueil des personnels intérimaires de jour
Le profil des professionnels est en adéquation avec les besoins des personnes accompagnées : - oui, les personnels sont qualifiés avec une diversité des compétences
La GPEC est un outil de référence : - non en tant qu'outil identifié et formalisé, mais des pratiques qui se rapprochent existent (souci de mobilité et de promotion interne par exemple)
Les entretiens professionnels sont réalisés avec un support et des objectifs explicites : - oui, ils sont en cours de réalisation avec une priorité pour le plan senior
Le plan de formation est élaboré et adapté (qualification, thèmes spécifiques, et cohésion et nombre de personne concernées) : - oui, avec des choix de formation individuelle et des choix de formation collective et le respect des obligations inscrites dans le plan sénior
Les procédures de travail et d'échange d'informations sont formalisées : - les protocoles et procédures existent et sont connus par les professionnels - le niveau de formalisation et de communication est soutenu et régulier
Le planning des réunions est défini avec des modalités et objectifs précis (ordre du jour, qui anime qui participe, compte rendu) : - oui, ils sont décrits assez précisément dans le projet du Foyer de vie et correspond au fonctionnement réel
Le document des risques psychosociaux est réalisé : - Il existe un document unique, élaboré par l'association, qui est réactualisé par le CHSCT, dans lequel sont répertoriés

les risques professionnels de chaque établissement. 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 croiser avec celle concernant 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 du Foyer Soleil d'Or, l'organisation et la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies

Une élaboration insuffisamment partagée du projet (la volonté de la direction de faire participer les salariés à l'élaboration du projet d'établissement était présente mais le temps imparti pour ce travail était insuffisant), mais le document rend lisible la philosophie, les choix, l'organisation et le fonctionnement du Foyer de vie et de l'Accueil de jour.

D'une manière générale, les contenus des différents documents de communication et d'information sont assez bien construits cependant, parfois certaines formulations sont en décalage avec les intentions affichées (internat, externat, observation, occupationnel, ...) et sont élaborées de manière insuffisamment participative.

- **Le projet** du Foyer Soleils d'Or a été réactualisé en 2010 et formalisé dans un document qui est aussi accessible sur le site de l'association IADES.

Ce projet a été élaboré par la directrice et les chefs de service de manière peu participative. Il n'a pas été un levier porteur d'une dynamique et d'une réflexion partagée avec les équipes, les personnes accueillies et les familles. Cependant, chaque salarié a eu exemplaire du projet.

Le projet décline les missions du Foyer vis-à-vis :

- des résidents, pour assurer leur sécurité physique et morale et les accompagner vers l'autonomie et l'épanouissement, en garantissant leurs droits
- des familles, pour assurer la cohérence et la continuité de l'accompagnement, proposer de l'aide ou du soutien dans leur questionnement au regard du projet de leur enfant et dans les démarches administratives et les informations dont ils ont besoin
- de l'équipe pluridisciplinaire, pour évaluer les pratiques professionnelles et les projets personnalisés mis en place, la qualité des prestations, l'organisation et le fonctionnement

Nous avons constaté qu'il n'est pas un repère actif pour les équipes et nous notons que la posture managériale pose d'emblée les exigences pour celles-ci.

Pourtant, le document apporte toutes les informations utiles pour expliquer le fonctionnement et les finalités du projet, il donne à voir la cohérence de l'ensemble et se réfère au contexte législatif actuel.

Il présente les caractéristiques générales du profil de la population qui relève du Foyer de vie, ainsi que les modalités principales d'accueil et d'accompagnement proposées.

Les partenariats internes et externes sont bien identifiés et les modalités de collaboration décrites précisément.

Les ressources humaines, les outils de management et de communication sont présentés clairement.

Certaines thématiques incontournables sont absentes, particulièrement la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance³ dont les contours et les modalités de mise en œuvre doivent être déterminés dans le cadre du projet. Mais les valeurs et principes sont exprimés et fondés sur les droits et devoirs, et donnent un cadre de référence assez structuré et explicite pour les personnes accueillies et les équipes. L'intérêt de cette formulation est qu'il est possible d'en voir la déclinaison concrète.

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

Le projet est essentiellement sur un registre des principes philosophiques et d'un état des lieux descriptif d'un fonctionnement structurant; les enjeux et la mise en perspective sont assez peu élaborés. Il ne comporte pas d'annexes même si les documents existent (par exemple règlement de fonctionnement, livret d'accueil, etc.).

- **Le règlement de fonctionnement** (il s'agit d'un règlement commun à tous les établissements de l'IADES) a été actualisé en janvier 2008 et il a fait l'objet d'une validation par le conseil d'administration. La consultation du Conseil de Vie Sociale et des représentants du personnel avait été faite lors de sa première formalisation en 2005. Il est présenté et remis par la direction avec sa signature et celle de la personne accueillie. Nous notons que malgré une lecture faite au résident au moment de l'admission le règlement de fonctionnement reste peu accessible dans sa formalisation. Le Règlement de Fonctionnement aborde toutes les questions qui régissent les règles, droits et devoirs du Foyer et de la personne accueillie sous une forme assez équilibrée en termes de réciprocité. Compte tenu de l'importance de ce document qui régit les règles réciproques du vivre ensemble, nous trouvons regrettable qu'il ne soit pas élaboré de manière concertée et que son actualisation n'ait pas été une occasion d'un échange avec les personnes accueillies, le Conseil de vie sociale et les professionnels.

Nous rappelons ci-dessous les deux premiers articles du décret (2003-1095 du 14 novembre 2003) :

➤ **Article 1**

Le règlement de fonctionnement est arrêté par l'instance compétente de l'organisme gestionnaire, après consultation des instances représentatives du personnel de l'établissement ou du service et du conseil de la vie sociale ou des autres instances de participation instituées en application de l'article L. 311-6 du code de l'action sociale et des familles.

Il est modifié selon une périodicité qu'il prévoit. Celle-ci ne peut être supérieure à cinq ans.

➤ **Article 2**

Sans préjudice de sa remise à toute personne accueillie ou à son représentant légal en annexe du livret d'accueil, le règlement de fonctionnement est affiché dans les locaux de l'établissement ou du service et remis à chaque personne qui y est prise en charge ou qui y exerce, soit à titre de salarié ou d'agent public

- **Les autres outils de la loi n° 2002-2**, livret d'accueil, charte des droits et des libertés, liste des personnes qualifiées existent et sont en conformité.

- **Les procédures qui permettent des repères communs dans une démarche qualité sont formalisées et actualisées régulièrement.** Les procédures et protocoles existent sur : l'accès à l'infirmerie, la distribution des médicaments, la sécurité incendie, les sorties, la prévention des risques alimentaires, le déroulement d'une nuit de veille, l'accueil des personnels intérimaires, la consultation des dossiers des résidents. Il existe une fiche de signalement d'incident avec les résidents, et l'utilisation de cette fiche par les professionnels est comprise par eux comme un support servant à relater les événements d'incident entre personnes accueillies, ou de celles ci envers les professionnels. Il reste à travailler la prévention de la maltraitance et la notion de bientraitance.

- **Le projet de vie** est élaboré dans les grandes lignes après une période « d'observation » de trois mois, il est réajusté ultérieurement. Ce projet est présenté au résident et à sa famille lors d'une rencontre avec la direction qui officialise l'admission définitive A « l'externat », comme à « l'internat » un référent est désigné pour chaque résident. Son rôle est bien défini. Chaque semaine, le suivi du projet d'un résident s'examine en sa présence au cours d'une réunion incluant la directrice, la chef de service de « l'internat », la chef de service de « l'externat », les référents, la psychologue et l'infirmière si besoin. Au préalable, les référents de « l'externat » et de « l'internat » ont recueilli auprès de leurs collègues respectifs les informations nécessaires à ce travail. Ils ont également, au cours d'un entretien duel et éventuellement à l'aide d'un questionnaire, recueilli les impressions, les demandes et les souhaits du résident.

Le suivi du projet a pour but d'évaluer et d'adapter le projet personnalisé du résident en fonction de l'évolution de ses besoins grâce à un véritable travail d'élaboration d'équipe. L'expertise en termes de bilan des résidents est une compétence reconnue y compris par les partenaires, notamment dans le cadre de l'accueil temporaire et de l'accueil des stagiaires.

- **La nature des activités proposées, oscille entre des activités de type « occupationnel » et une dimension plus orientée vers une qualité de vie inscrite dans des relations sociales et des perspectives motivantes.** Les personnes accueillies ont, lors des échanges, évoqué avec plaisir des

moments ou des activités qui leurs permettent d'être associés à des situations ou des évènements de vie sociale ordinaire.

- **Le cadre de vie est agréable**, il est entretenu régulièrement, et des parties ont été réhabilitées récemment. L'implantation géographique, un peu à l'écart du centre ville, implique des transports et des accompagnements organisés. Mais le foyer de vie et l'Accueil de jour sont très attentifs et volontaires pour permettre l'intégration dans la commune, et faire bénéficier des activités proposées en ville aux personnes accueillies.

- **L'expression des personnes accueillies** est prise en compte sur un plan individuel pour les questions qui le concernent, mais aussi sur le plan de l'organisation quotidienne. Cette préoccupation est très présente et en réflexion pour améliorer et diversifier les modes et possibilités d'expression. Le Conseil de Vie Sociale fonctionne de manière régulière et donne une place prépondérante aux personnes accueillies. Chaque réunion de Conseil de Vie Sociale fait l'objet d'un temps de préparation préalable avec les représentants des personnes accueillies et, d'un compte rendu validé en début de réunion suivante.

- **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. Cette préoccupation est portée par les équipes et posée en tant qu'exigence par l'encadrement. Elle constitue un des fondements de la culture associative. Tous les aspects du quotidien : habitation, repas, activités, mais aussi sur le plan de la vie relationnelle affective, du respect de l'intimité, de la recherche de l'adhésion de la personne à ce qui est proposé, font partie intégrante de l'accompagnement.

L'adéquation entre le projet et les ressources humaines du Foyer de vie

Les ressources humaines sont constituées de 56 personnes (pour 52 ETP et 2 CDD) pour les 58 personnes accueillies réparties dans différents services et équipes.

Des professionnels qualifiés et des équipes pluridisciplinaires :

- Le service administratif composé d'un directeur et d'une secrétaire à temps plein.
- L'équipe éducative de l'Accueil de jour, composée d'une chef de service et huit professionnels (7 animateurs 1^{ère} et 2^{ème} catégorie, dont un éducateur sportif et 1 monitrice d'atelier)
- L'équipe éducative du Foyer de vie, composée d'une chef de service et 23 professionnels (éducateurs spécialisés, aides-médico-psychologiques, moniteurs-éducateurs, maîtresses de maison, aide-soignant)
- L'équipe paramédicale, composée d'une infirmière et de deux psychologues (1 ETP au total)
- Les services généraux, composés de quatre salariées chargées de l'entretien, de deux chauffeurs/hommes-d'entretien, et six surveillants de nuit.

Une ancienneté et une stabilité forte

A noter que 40% des professionnels ont plus de 10 ans d'ancienneté sur leur poste actuel, ce qui n'est pas sans rapport avec un risque de lassitude évoquée par les professionnels et la direction.

Une politique de formation guidée par des priorités

Les plans de formations des trois dernières années mettent en évidence des choix :

- en lien avec le plan sénior,
- de formations qualifiantes (pour la directrice, les éducateurs, et les autres personnels dans une volonté de promotion interne)
- sur l'acquisition des nouvelles compétences en lien avec les besoins de la structure, pour stimuler des salariés peu demandeurs de formation
- une formation collective en intra sur la responsabilité professionnelle.

Sur les trois ans entre 20 et 30% des salariés ont bénéficié d'une formation.

Les réunions d'équipes sont hebdomadaires et ont essentiellement pour objet le fonctionnement et le suivi bilan des projets individuels des résidents.

Des réunions institutionnelles sont organisées avec pour objectif de communiquer sur la vie associative et la vie de l'établissement ainsi que de faire coopérer les deux équipes (à tours de rôle) par une réflexion sur des thèmes transversaux choisis d'un commun accord (ex : l'intimité, la référence...)

La dimension managériale est portée à deux niveaux :

- de 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.

- de la direction générale qui soutient et propose une politique de formation qualifiante, de promotion et de mobilité interne et qui 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 d'accompagnement et la bienveillance pour les personnes accueillies :

- Il n'existe pas d'analyse de la pratique depuis plusieurs années (pour la direction ceci est essentiellement dû à un contexte budgétaire contraint pour le financement d'un prestataire extérieur)
- La GPEC n'est pas élaborée comme un outil de management. Toutefois la mobilité interne est possible et, en ce qui concerne et l'accueil des nouveaux salariés, la direction générale de l'association a prévu des modalités avec la désignation d'un tuteur et la possibilité de produire un « rapport d'étonnement »

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 formalisé par l'élaboration de conventions

- **Le réseau de proximité est bien développé** et est organisé pour faciliter l'autonomie des résidents (associations culturelles et sportives, médecins de ville ...) Cette année une évaluation des activités extérieures suivies par les résidents est prévue avec les partenaires.
- **Un réseau de 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.
- **Des partenariats avec d'autres établissements médico-sociaux** dans des échanges liés aux projets d'orientations concernant les personnes accueillies mais aussi pour des confrontations des pratiques professionnelles
- **Des partenariats avec l'autorité de contrôle** et avec la MDPH
- **Le partenariat entre le foyer et les autres structures de l'IADES**, dans le cadre du plan d'intégration des nouveaux salariés, une visite des autres établissements est prévue. Par ailleurs, lors des réunions institutionnelles animées par la direction, des informations concernant les autres établissements sont données. Enfin, il existe de nombreux moments formels ou informels durant lesquels salariés et résidents se côtoient comme l'activité PROESAT du foyer de vie ou le déjeuner au self).

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 résidents, les familles, les partenaires et les professionnels.

Nous les organisons autour des rubriques suivantes :

Les résidents accueillis au Foyer Soleil d'Or

Si la vie des personnes accueillies et accompagnées dans les deux services du foyer Soleils d'Or est tout à fait satisfaisante et les droits des usagers conformes au regard des conditions d'accueil et de l'accompagnement et par ce que les résidents, les familles et les partenaires eux même expriment. Cependant, certaines dimensions méritent d'être questionnées :

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

Ce principe fondateur de la loi du 11 février 2005, ne semble pas encore complètement intégré comme une volonté portée par tous les professionnels du Foyer de vie : par exemple aucune information sur le droit de vote des personnes bénéficiant des mesures 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. Le développement de la vie sociale permet de se projeter et de renforcer l'estime de soi. 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.

Dans le préambule dans la convention européenne relative aux droits des personnes handicapées est dit 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 ».

➤ La bientraitance, une exigence à faire progresser.

Selon la recommandation de 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 du Foyer de vie, en lien avec les usagers, 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 le foyer, 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 les conditions pour passer de l'autonomie à une plus grande liberté de choix. Cet objectif implique une prise de risques partagés et une posture pédagogique du Foyer de vie envers l'environnement et plus particulièrement envers les familles.

A titre d'exemple :

- le règlement de fonctionnement, tout particulièrement pour un lieu de vie, élaboré sans concertation avec les résidents, et dont la formalisation est peu accessible
- la régulation de problématiques de type addictives (cigarettes) est gérée dans un souci de protection mais qui ne prend pas assez en compte la difficulté au quelle la personne est confrontée face à cette dépendance
- le libres choix inhérent à la vie quotidienne (alimentation, rythme de vie)

Ces exemples viennent indiquer la nécessité de questionner régulièrement les modes de relation asymétrique qui n'intègrent pas la tension entre protection et liberté et l'équilibre entre aspirations individuelles et contraintes de la vie à long terme en institution.

➤ **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.

Le Foyer de vie 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 le Foyer ne fait aucun doute mais, certains parents souhaitent que soit proposés des espaces qui leur permettraient d'échanger sur ces questions permettant ainsi de rompre une forme d'isolement.

Le foyer de vie 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 prévention des risques d'épuisement et de burn-out auxquels les professionnels du foyer peuvent être confrontés
- de renforcement d'une dynamique participative, collaborative et responsabilisante
- d'une logique relevant de la GPEC, tant pour le fonctionnement actuel que pour anticiper les développements et les ajustements à venir

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

L'ouverture du Foyer sur son environnement

Si l'inscription dans l'environnement local semble acquise, le foyer 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

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

disqualifiant et enfermant, le travail sur les représentations que le foyer 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

Inscrire l'action des Soleil d'Or dans une complémentarité d'offre territoriale

Le constat d'une difficulté à occuper les places de l'Accueil de jour, depuis un certain temps, a mis en évidence que la nature de l'offre devait être repensée à l'échelle du territoire. Ceci implique pour l'Accueil de jour de faire une étude des besoins et une analyse des ressources présentes sur le territoire et d'organiser une concertation avec l'ensemble des partenaires impliqués dans les dispositifs pour mettre en perspective un ajustement et les complémentarités à mettre en place. Cette problématique nécessite un positionnement stratégique de la direction du Foyer de vie en lien avec les instances associatives.

Faire évoluer les réponses du Soleil d'Or pour une meilleure prise en compte de l'évolution des pathologies et du vieillissement

Corollaire du point précédent, la logique de développement et d'adaptation des réponses a un impact en termes de gestion prévisionnelle des profils, des emplois et des compétences. Ainsi, il est nécessaire pour le management d'anticiper et de préparer les recrutements et les formations à venir pour répondre à ces évolutions. La direction travaille actuellement sur un projet de reconversion d'un certain nombre de places d'internat de foyer de vie en foyer d'accueil médicalisé.

LISTE DES ANNEXES

- 1 Documents de cadrage de la mission : la proposition, la composition de l'équipe et le calendrier de réalisation + convention jointe**

- 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 (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'Evaluation 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.

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.

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, 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 et élaboration du questionnement évaluatif et des outils et suivi de la démarche	Les évaluateurs avec un groupe de travail constitué spécifiquement composé des représentants de chaque structure et du siège	3,5 jours
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
- Accompagnent 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 du Foyer Les Soleils D'Or

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 la direction de la structure et une avec la direction et les deux chefs de service (Co animée par deux consultants)

- le 5 janvier 2012

- Visite des locaux (deux consultants)

- le 5 janvier 2012

Participation a une réunion de CVS (un consultant)

- le 3 février 2012

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

- le 2 avril 2012

Une rencontre avec les équipes (un consultant)

- le 2 avril 2012

Une rencontre avec les usagers (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 envoie 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 « 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 bientraitances, 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