



Thomas Legrand Consultants
Coaching Communication Management Organisation

Organisation

Vision

Evolution

Accompagnement

Stratégie

EHPAD



André Georges VOISIN
L'ILE BOUCHARD

SYNTHESE

**EHPAD André Georges VOISIN
de L'ILE BOUCHARD**

Rapport d'Évaluation Externe

Thomas Legrand Consultants

181 boulevard Jean Juras 37300 Joué les Tours

Tél : 02 47 76 10 50

Info@thomas-legrand-consultants.fr

Juillet 2015



4. Synthèse

4.1 Introduction

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
<p>La démarche d'évaluation interne mise en œuvre par l'ESSMS :</p> <p>Principales caractéristiques</p> <p>(périmètre, axes évalués, méthode employée, modalités de participation des usagers, données recueillies, etc.) ;</p> <p>Résultats et axes d'amélioration mis en œuvre ; modalités de suivi des actions du plan d'amélioration continue de la qualité ; effets observés.</p>	<p>Cadre structurant avec le logiciel « Blue Medi Santé » basé sur le référentiel « Angélique » et les recommandations de l'ANESM.</p> <p>L'organisation de l'évaluation interne induisit une participation conséquente du plus grand nombre.</p> <p>Bonne association des résidents et des familles avec</p> <p>Appui externe sécurisant la démarche (Serv. Q. CHC)</p>	<p>Fait très tardivement en regard de l'évaluation externe.</p> <p>Du coup, les effets observés ne peuvent être réellement analysés.</p> <p>Il fut arbitré de prioriser dans le plan d'action les domaines réglementaires. L'itération de la démarche devra investiguer les autres sujets aujourd'hui non priorités.</p> <p>La planification du plan d'action doit être réaliste, afin d'éviter l'épuisement des personnels, notamment de l'équipe d'encadrement.</p>



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modalités de prise en compte des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles publiées par l'Anesm par l'ESSMS	<p>Les RBBP font partie des documents de base mises à la disposition du personnel.</p> <p>Un travail conséquent et fructueux s'est appuyé sur les RBBP au niveau de la bientraitance.</p>	<p>Elles restent néanmoins peu connues du personnel.</p> <p>Elles font insuffisamment sens pour consolider les pratiques professionnelles.</p>

4.2 Les conditions d'élaboration et de mise en œuvre du projet d'établissement et l'organisation de la qualité de la prise en charge ou de l'accompagnement des usagers

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Le Projet d'Établissement : actualisation, pertinence au regard des missions de l'ESSMS, déclinaison de l'objectif central en objectifs opérationnels cohérents et adaptés aux missions.	<p>Le Projet d'Établissement a été réécrit juste après notre intervention sur site, explicitant valablement la trajectoire de l'établissement.</p> <p>Ce document capitalise l'ensemble des réflexions collectives conduites ces deux dernières années.</p> <p>Son contenu n'est pas un habillage visant une conformité réglementaire, mais bien le document de référence de l'établissement.</p>	<p>Par rapport aux écritures d'avant, le Projet d'Établissement doit faire référence et sens pour chacun : partenaire, résident et agent.</p> <p>Une note synthétique (selon les postures des lecteurs?) serait un plus afin de garantir la bonne appréhension du document par le lecteur.</p>



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
L'adaptation entre l'objectif central de l'ESSMS et les ressources humaines, financières et matérielles, mobilisées et celles de son territoire d'intervention.	<p>Redressement financier en très peu de temps.</p> <p>Les tensions entre vocation, objectifs et ressources sont analysées et prises en compte.</p>	<p>Bâtiments anciens : rénovations et adaptations des bâtiments.</p> <p>Moindre présence des agents le WE (continuation de la prise en charge).</p> <p>Des tensions relativement à l'organisation des levers, des couchers et des toilettes.</p> <p>À terme, la nécessité d'avoir une zone adaptée aux personnes désorientées.</p>

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
L'adéquation entre les besoins de la population accompagnée et le profil des professionnels (formation initiale, compétences)	<p>Un effort régulier au niveau de l'acquisition des compétences.</p> <p>Des formations actées pour l'accompagnement de personnes souffrant de troubles psycho-comportementaux.</p> <p>Une attention particulière à la professionnalisation des contrats aidés.</p> <p>Beaucoup de formations assurées en interne (médecin coordonnateur, cadre de santé, diététicienne...)</p>	<p>Structurer les échanges autour des bonnes pratiques.</p> <p>Renforcer les échanges inter-établissements.</p> <p>Conforter les capacités des agents à assumer leurs tâches sans l'appui systématique de l'encadrement.</p>



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modalités d'accompagnement des professionnels dans leur prise de poste et actions (formation, réunions d'échange pluridisciplinaire, etc.) mises en œuvre pour permettre aux professionnels d'actualiser leurs connaissances et de consolider leurs compétences.	Organisation informelle amenant à une bonne qualité d'accompagnement des professionnels. Un référent est désigné pour tout nouvel embauché. Des évaluations annuelles professionnelles et de formation structurantes. Des plans de formation opérationnels. Les transmissions sont un espace pleinement exploité.	Livret d'accueil en projet. Conforter les apprentissages entre professionnels (analyse des pratiques professionnelles en interne, partage entre collègues d'autres établissements).

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les dispositifs de prévention des risques psychosociaux mis en œuvre dans l'ESSMS et les dispositifs de gestion de crise en matière de ressources humaines	Une démarche RPS diligentée suite à un problème identifié. Une équipe de direction attentive.	L'historique des relations humaines au sein de l'établissement (habitudes d'organisme de type communautaire) peut conduire à des conditions permettant l'existence de RPS dus à des comportements individuels isolés. Par là, le partage sur les pratiques professionnelles peut éviter des abus découlant de postures isolées (renforcement de la vision commune). Charge mentale à mieux appréhender dans le prolongement du D.U.



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
<p>Les données (qualitatives et quantitatives) disponibles au sein de l'ESSMS permettant :</p> <p>de caractériser le profil de la population accompagnée ;</p> <p>de décrire les modalités d'accompagnement et d'apprécier les ressources mobilisées dans la mise en œuvre des activités principales d'accompagnement, d'apprécier les effets de l'accompagnement pour les usagers.</p>	<p>L'appréciation des GIR est effectuée en équipe.</p> <p>La mesure « pathos » est pleinement opérationnelle.</p> <p>Les affectations sont précises et reflètent les activités déployées.</p> <p>Une appréciation des effets informelle, liée au professionnalisme des agents, à leur attachement à leur métier et à leur démarche de prise en compte réelle de la dimension humaine dans les tâches accomplies.</p>	<p>La formalisation des projets personnalisés et leur réactualisation devraient permettre de mieux objectiver les effets de l'accompagnement. Cette démarche est initiée.</p>

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
<p>La cohérence entre les objectifs développés dans les projets personnalisés et les objectifs opérationnels déclinés par l'ESSMS.</p>	<p>La prise en compte des besoins et attentes des résidents fait partie d'une attention permanente des agents.</p> <p>Globalement, l'EHPAD veille à satisfaire les besoins et attentes exprimés.</p>	<p>Amener une lisibilité via une approche davantage formalisée.</p>

4.3 L'ouverture de l'établissement sur son environnement institutionnel, géographique, socioculturel et économique

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
<p>Les partenariats mis en place en externe et/ou en interne (dans le cadre d'un organisme gestionnaire) : niveau de formalisation, natures et effets des partenariats développés, modalités de participation de l'ESSMS à l'évolution de son environnement.</p>	<p>Partenariats classiques sont opérationnels. L'historique démontre une volonté de mieux faire, d'amélioration qui conduit à des réponses de plus en plus pertinentes.</p> <p>Avec la nouvelle équipe de Direction, un nouvel essor de partenariat est initié :</p> <ul style="list-style-type: none"> • avec l'inscription de l'établissement au sein de la Filière gériatrique; • avec une volonté de mutualisation pour pallier à des limites de taille : (liens CH Chinon et autres EHPAD, réflexion sur un Groupement Coopération Sanitaire. 	<p>Poursuite de la démarche de consolidation des partenariats.</p>

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
<p>La perception des partenaires à l'égard du rôle et des missions de l'ESSMS</p>	<p>Valorisation de l'inscription territoriale.</p> <p>Bonne image sur les missions accomplies.</p>	



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modalités de coordination et d'intégration des interventions des personnes extérieures à l'ESSMS autour du projet de chaque personne ; informations relatives au(x) système(s) de circulation de l'information permettant d'articuler ces interventions.	Bonne préparation des interventions par les agents. Une réelle attention à faciliter les interventions extérieures. Bon accueil des stagiaires.	Limites dues aux salles.

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les ressources mobilisées sur le territoire pour maintenir ou faciliter les liens sociaux et de citoyenneté des personnes accompagnées et éléments (architecture, outil de communication, etc.) permettant de développer le caractère accueillant de l'ESSMS.	Mairie sensible à l'intégration de la maison de retraite au sein de la vie de la collectivité et notamment aux croisements des âges.	Des ressources bénévoles in fine assez limitées.



4.4 Personnalisation de l'accompagnement, expression et participation individuelle et collective des usagers

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les outils et méthodes d'observation, de recueil et d'évaluation adaptés permettant à l'ESSMS d'élaborer les projets personnalisés, en particulier ceux qui permettent une approche globale interdisciplinaire ;	Recueil logiciel PSI Beaucoup d'échanges informels assurant le croisement de regards. Des réunions interdisciplinaires sont dument structurées.	Utiliser les projets personnalisés et déployer la démarche. Des difficultés relativement à l'information et la mobilisation des agents relativement à des temps d'analyse de pratiques doivent être levées.

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modes de participation des usagers (ou, le cas échéant de leur représentant légal) à l'élaboration de leur projet personnalisé et à son actualisation ; modes de prise en compte des besoins et attentes, des capacités et potentialités des usagers, y compris pour ceux ayant des difficultés de communication ; le mode de consultation pour toute décision les concernant.	CVS. Repas des familles (peut-être le mode le plus efficient). Enquêtes, site internet. Grande attention portée par le personnel pour une relation de qualité avec le résident.	Susciter davantage de mobilisation, les interlocuteurs étant peu exigeants et plutôt de nature passive (identité de territoire). Organiser les échanges à partir du Projet Personnalisé et de sa réactualisation.



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Le rythme d'actualisation du projet personnalisé et adaptation de celui-ci à la situation (et à l'évolution des attentes et des besoins) des personnes accompagnées.	/	Appropriation de l'outil par l'EHPAD

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modalités permettant aux usagers (ou le cas échéant à leur représentant légal) d'accéder aux informations les concernant.	Affichage structurant. Échanges oraux plus structurants que les écrits affichés.	Modalités d'accès au dossier médical et au Projet Personnalisé à bien expliciter.

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
La prise en compte de la perception de l'ESSMS et de ses missions par les usagers.	L'EHPAD est attentif à toute expression de ses résidents. Une réelle qualité d'écoute et de prise de décision, tant au niveau du Directeur, des encadrants que des agents.	L'expression des usagers peut traduire un faible degré d'exigence (identité de territoire) qui ne saurait être un étalon unique à l'appréciation de la qualité des prestations délivrées.



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modalités de participation favorisant l'expression collective des usagers ; modalités d'analyse des informations recueillies à partir de cette expression pour améliorer l'accompagnement.	Bonne structuration : CVS, enquêtes... Importance des réunions des familles et de l'écoute individuelle. Attention particulière à la prise en compte des résidents ayant des difficultés d'expression.	

4.5 La garantie des droits et la politique de prévention et de gestion des risques

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modes d'organisation de l'ESSMS pour permettre le respect de la dignité et du droit à l'intimité ;	Une attention est exercée à ce sujet. (exemple : respect de l'usage privatif avec l'habitude de frapper à la porte de la chambre).	Conforter la culture de l'établissement sur ces points en explicitant une vision partagée.

Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
Les modalités de traitement et d'analyse des événements indésirables (dysfonctionnement, incident, plainte, situation de crise...) permettant d'améliorer l'accompagnement ; moyens permettant de traiter et d'analyser les faits de maltraitance.	Pris en compte : les événements indésirables sont analysés et les réponses apportées.	Procédure à finaliser, y compris dans le management de ces événements.



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
<p>La prise en compte des principaux risques relatifs aux spécificités des usagers et aux conditions d'accompagnement, identifiés par l'ESSMS ; dispositions mises en place, dont la formation des professionnels, pour prévenir ces risques ; modes de concertation avec les usagers utilisés à cet effet ; dans le respect de l'autonomie et des droits de l'utilisateur ; mise en place de réunions régulières d'écoute et de partage interprofessionnels.</p>	<p>Une attention de la Direction de prévention des risques. Des formations sont prévues à cet effet.</p> <p>Plan bleu effectif lors de notre intervention.</p> <p>Les incidents sont suivis et analysés.</p>	<p>Déploiement des réunions interservices.</p>

5 Abrégé

Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
Point 1 : La démarche d'évaluation interne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les priorités et modalités de mise en œuvre de l'évaluation interne s'appuient sur un cadre structurant (avec appui externe sécurisant l'évaluation). ✓ La démarche s'est appuyée sur une dimension réellement participative (agents, résidents...), découlant de la volonté d'associer le plus grand nombre. ✓ Elle fut l'occasion, pour la nouvelle Direction, de dresser d'un « état des lieux ». 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'évaluation interne a été déclenchée tardivement en regard de l'évaluation externe. ✓ Le plan d'amélioration est sans doute trop volontariste du fait d'un rattrapage à effectuer. Il faut sans doute étaler les actions sur une période plus longue. ✓ La démarche mobilise peu l'analyse systémique et révèle peu les tensions entre les injonctions parfois contradictoires auxquelles est confrontée l'EHPAD. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les suites de la mise en œuvre des mesures d'amélioration continue n'ont pu être analysées. ▶ Une perte de sens pourrait advenir suite à l'enchaînement des regards portant évaluation (évaluation externe, projet d'établissement, convention tripartite...) : il convient de veiller à éviter les phénomènes d'empilement. ▶ La priorisation des domaines réglementaires comme l'importance du travail à réaliser sur la culture de l'établissement.



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
<p>Point 2 : La Prise en compte des RBPP publiées par l'Anesm relatives à l'ESSMS.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Les RBPP font partie des documents de base mis à disposition du personnel.✓ Un certain nombre de pratiques professionnelles délivrées correspondent à des pratiques identifiées par les R.B.P.P. En effet, même si le personnel a peu de culture concernant les RBPP, il accomplit intuitivement le plus souvent ses actes professionnels dans le droit fil des pratiques recommandées.✓ La démarche de réflexion collective à partir des RBPP a été initiée. Ainsi, un travail conséquent et fructueux s'est appuyé sur les RBPP pour étudier la bientraitance.✓ Les personnels ne sont pas hostiles à s'inscrire dans des travaux collectifs adossés à l'étude des RBPP.	<ul style="list-style-type: none">✓ Les RBPP ne sont pas connues de la majorité du personnel et ne sont généralement pas un élément structurant la réflexion sur les pratiques collectives.✓ Les réponses sont parfois sur des modalités de ressort individuel quant aux modalités de conception de la qualité des réponses délivrées. L'EHPAD se doit d'asseoir une culture d'établissement fédératrice.✓ Les habitudes de travail prescrit ont amoindri les capacités d'initiatives, les salariés ont trop souvent besoin de l'appui de l'encadrement.	<ul style="list-style-type: none">▶ L'analyse des pratiques professionnelles doit être fléchée en tant que telle au sein du Projet d'établissement et dument organisée et déclinée sous forme de plan d'action (réservation de moyens humains et inscription dans l'organisation).▶ L'analyse des pratiques professionnelles pourra se faire valablement en mixant profils (interdisciplinarité) et EHPAD (ouverture sur les pratiques d'autres sites).▶ Le travail à partir des RBPP doit soutenir l'organisation collective qui pourra s'appuyer sur une vision partagée, faisant sens pour performer les prestations délivrées.



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
<p>Point 3 : Les conditions d'élaboration, de mise en œuvre et d'actualisation du Projet d'établissement ou de Service et l'organisation de la qualité de la prise en charge ou de l'accompagnement des usagers.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Le Projet d'établissement a été réécrit juste après notre intervention, la nouvelle équipe de direction traitant les sujets selon les priorités établies.✓ Sa ré-écriture prend bien en compte les enjeux majeurs de l'organisation de l'EHPAD en termes de qualité de prise en charge ou d'accompagnement des résidents et des familles.	<ul style="list-style-type: none">✓ Le Projet d'Établissement n'est pas aujourd'hui le document de référence au sein de l'EHPAD. Notamment, c'est un document, héritage des managements antérieurs, qui ne fait pas sens au niveau de la déclinaison des pratiques professionnelles des agents délivrées quotidiennement.✓ Il est conçu comme une note chapeau regroupant notamment les différents projets qui ont été travaillés au niveau de l'établissement. Cela induit de la cohérence sur une lecture globale (examen des adéquations), mais produit un document difficilement appropriable pour certains.	<ul style="list-style-type: none">▶ Une synthèse par type de lecteur serait facilitante pour l'appropriation par le plus grand nombre.▶ Maintenant que son écriture est finalisée, l'encadrement doit s'y référer le plus souvent possible, notamment pour démontrer la cohérence des actions conduites en regard des objectifs de l'établissement.▶ Le respect du projet d'établissement doit concourir à instaurer un meilleur formalisme rendant compte de la qualité des prestations délivrées.



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
Point 4 : L'ouverture de l'établissement ou du service sur son environnement institutionnel, géographique, socioculturel et économique.	<ul style="list-style-type: none">✓ Les changements liés aux publics accueillis sont dument identifiés par l'EHPAD. Avec le retour à un équilibre financier, ses capacités à adapter son organisation sont de nouveau opérationnelles.✓ Ces dernières années, l'ouverture de l'établissement est remarquable, ce sous l'impulsion de la nouvelle direction.✓ L'EHPAD a une forte inscription territoriale. Sa volonté de répondre aux besoins des habitants s'est depuis longtemps illustrée via la fourniture de repas à domicile.✓ L'EHPAD sait mobiliser les ressources de son territoire (écoles, entreprises, professionnels de santé).	<ul style="list-style-type: none">✓ Si la politique municipale entend favoriser les liens intergénérationnels, les apports de bénévoles sont modestes en termes de contribution à la vie de l'établissement.✓ Certains personnels, subissant ces actions d'ouverture, peuvent les trouver insuffisamment porteuses de sens.	<ul style="list-style-type: none">▶ Les postures de repli sont valablement combattues par les nombreuses démarches d'ouverture dont l'EHPAD bénéficie.▶ Une réflexion collégiale à partir de la RBPP « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement » conforterait le sens de ces actions auprès des agents.▶ L'ouverture de l'EHPAD contribue à innover et autoriser de nouvelles réponses de qualité dans la prise en charge de plus en plus complexe des résidents. Il convient de bien faire valoir les résultats obtenus, de communiquer fortement pour asseoir la légitimité de la démarche auprès de l'ensemble des agents.



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
Point 5 : Personnalisation de l'accompagnement.	<ul style="list-style-type: none">✓ L'accueil est dans les faits un réel point fort de l'EHPAD.✓ Les équipes sont réactives quant au bon dimensionnement de l'accompagnement individualisé. L'introduction du logiciel PSI doit amener davantage de lisibilité.✓ Les relations avec les familles sont recherchées de manière proactive.✓ L'animation prend en compte la notion d'individualisation. De façon plus large, l'accompagnement des résidents fait l'objet d'une forte dimension personnalisée, ce renforcé par la taille de l'établissement et son inscription rurale produisant beaucoup d'interconnaissance.	<ul style="list-style-type: none">✓ Les tensions organisationnelles amènent les agents à regretter de ne pouvoir donner plus de place aux échanges avec les résidents.✓ La réactualisation du projet personnalisé n'est pas suffisamment motrice pour redéfinir le dimensionnement de l'accompagnement à réaliser.	<ul style="list-style-type: none">▶ La qualité des prestations délivrées rencontre des limites attenantes aux locaux et à leur configuration. Les travaux planifiés auront un impact indéniable sur l'exercice de l'accompagnement.▶ Le renforcement du formalisme peut fragiliser certaines postures professionnelles. Les changements organisationnels doivent être accompagnés, non seulement sur des questionnements pratiques, mais aussi par un travail collectif sur le sens au travail (culture d'entreprise, idée du métier...).



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
Point 6 : L'expression et la participation individuelle et collective des usagers.	<ul style="list-style-type: none">✓ L'expression du résident et de sa famille est recherchée par tout moyen : CVS, enquête, repas des familles (peut-être le plus efficient), site internet...✓ Une grande attention est apportée, tant par les agents que la Direction, à être disponible pour tout échange que le résident ou sa famille souhaiterait (importance de la communication directe).	<ul style="list-style-type: none">✓ Le territoire se caractérise par des habitants ayant un degré moindre d'exigences sur certains registres (prise en compte de conditions matérielles ou organisationnelles), ce en regard d'autres territoires. De ce fait, l'établissement ne bénéficie pas d'un fort degré de revendications d'amélioration sur certains champs.	<ul style="list-style-type: none">▶ Les modalités de recherche de collecte d'expression et de participation collective sont plutôt exemplaires. Cependant l'identité territoriale conduit à préconiser aussi la prise en compte d'expression d'autres EHPAD (exemple : territoire urbain ou viticole).



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
Point 7 : La garantie des droits et la politique de prévention et de gestion des risques.	<ul style="list-style-type: none">✓ Les documents de référence de l'EHPAD font état du souci de garantir les droits des usagers. Les pratiques examinées rendent compte d'une bonne application au niveau du respect des droits.✓ Relativement aux risques, notons que le plan bleu était effectif lors de notre intervention.✓ Les incidents sont suivis et analysés.✓ Les risques professionnels et les risques psychosociaux font aujourd'hui l'objet d'une attention particulière. Des démarches préventives sont ou seront activées. Des investissements notables ont été consacrés sur ce domaine.	<ul style="list-style-type: none">✓ Absence d'une réelle culture partagée autour du respect des droits.✓ Présence d'historique avec des postures individuelles préjudiciables.✓ Difficulté de certains personnels à aborder des sujets (abstrait pour eux) telle l'éthique.	<ul style="list-style-type: none">▶ La procédure de traitement et d'analyse des événements indésirables mériterait d'être finalisée, y compris dans le management de ces événements.▶ Des démarches de prise en compte des risques sont initiées. Par contre, le collectif n'a pas encore appris à gérer les démarches préventives, notamment au niveau de la prévention des risques psychosociaux. Il convient d'asseoir ces apprentissages collectifs.



Item	Appréciation
	<p>Une utilité sociale confirmée par une forte activité :</p> <p>L'EHPAD de l'île Bouchard est un outil aujourd'hui fonctionnel, le redressement opéré rapidement par la nouvelle direction ayant écarté les menaces qui pesaient lourdement sur la Maison.</p> <p>Son inscription territoriale produit plein sens pour la plupart de ses résidents et/ou leurs familles, évitant la double peine du déracinement de son habitation aussi de son lieu de vie (discours recueilli de résidents).</p> <p>L'outil doit évoluer pour accompagner l'évolution des besoins des personnes âgées accueillies (notamment via la création d'une unité sécurisée) et mettre à niveau la proposition hôtelière. C'est pourquoi sont prévus sur un plan d'investissement à court-moyen terme des travaux de rénovation et d'extension. Le bâtiment, bien que de conception ancienne, peut évoluer pour permettre l'exercice des prestations dans de bonnes conditions.</p> <p>Les activités de l'EHPAD et ses orientations pour les années à venir sont en bonne adéquation avec les missions imparties. On soulignera le fort taux d'occupation au sein de l'établissement et la forte mobilisation du personnel pour assurer les prestations, notamment lors de la première année de redressement.</p> <p>Une démarche d'amélioration continue valablement impulsée</p> <p>Si les outils déclinant des registres réglementaires étaient rédigés, certains n'étaient pas mis en œuvre réellement et d'autres, tel le Projet d'établissement, qui ne font pas sens auprès des personnels et des résidents. C'est pourquoi la nouvelle équipe de direction a voulu reprendre tous ces documents. Tout d'abord, l'évaluation interne a été diligentée, véritable point « zéro » servant d'état des lieux. La démarche a été valablement conduite, de manière réellement participative, et dument structurée et verrouillée avec le concours ponctuel du service Qualité du Centre Hospitalier de Chinon. On peut regretter que l'évaluation externe intervienne peu de temps après cette évaluation interne, ce qui nous conduit à peu de regards pertinents quant à l'analyse de la mise en œuvre des actions consécutivement au plan d'action établi. Néanmoins, nous pointons deux éléments consécutivement à cette évaluation interne : Une démarche d'amélioration continue de type participatif est aujourd'hui en œuvre au sein de l'établissement. Il faut continuer sur cette lancée... en prenant soin de ne pas épuiser le personnel, et notamment le personnel d'encadrement, qui est amené à soutenir fortement la démarche (en attendant le relais d'une plus grande implication des agents, habitués davantage à exécuter du travail prescrit). Aussi, à ce titre, le plan d'action doit refléter non seulement les rattrapages à assurer et les ambitions d'amélioration, mais aussi être empreint d'un pragmatisme verrouillant l'opérationnalité des engagements.</p>



Un collectif au travail à soutenir :

Au niveau des ressources humaines, nous nous devons de souligner la qualité et l'implication de l'équipe de direction (directeur, attachée de direction, cadre de santé sans oublier le médecin coordonnateur très investi dans ses missions). Malheureusement, les relations humaines au sein de l'établissement révèlent des fragilités dont il est impératif de tenir compte. En effet, les ressorts du travail collectif sont anormalement faibles de par une absence de culture forte sous-tendant les pratiques professionnelles. De ce fait, l'établissement peut s'exposer à des postures individuelles préjudiciables, le collectif ne jouant pas son rôle de régulateur (par le passé, ce rôle de régulation était exercé par la Direction sous un registre directif de type communautaire, donc assez opaque).

Aussi notre préconisation majeure, en déclinaison de l'exercice présent d'évaluation externe, est d'investir dans une organisation autorisant un réel travail sur des ajustements collectifs basés sur l'étude des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles. C'est un investissement conséquent (en regard des pressions liées à l'exécution des tâches quotidiennes), mais important pour asseoir une culture d'établissement indispensable dans la recherche de qualité des prestations délivrées.

Annexes

Annexe 1 : Présentation des intervenants

Nous avons constitué une équipe de deux consultants, l'un professionnel des missions d'évaluation et des démarches d'amélioration continue, pilotant notre département Etudes et Evaluations, l'autre ayant une expérience approfondie du milieu des EHPAD. Ils allient connaissance des techniques de l'évaluation externe et pratiques professionnelles sur leurs champs respectifs. La mission d'évaluation externe bénéficiera donc d'une analyse croisant ces deux regards.

Le référent sur cette mission a été Monsieur Alain BLANCHET, Sociologue d'entreprise, spécialisé dans l'accompagnement au changement au sein des Organisations et évaluateur externe formé par l'AFNOR.

Nos deux consultants ont l'habitude de travailler ensemble car ils ont participé au même stage de formation à l'évaluation externe dans les ESSMS.

