



Thomas Legrand Consultants
Coaching Communication Management Organisation

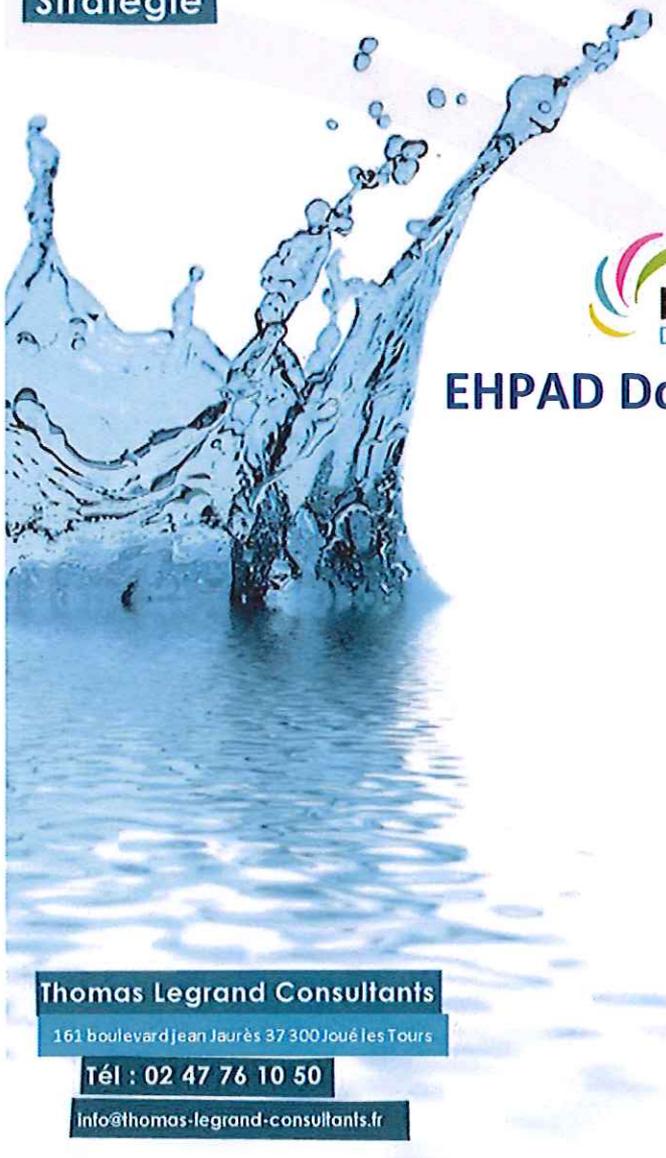
Organisation

Vision

Evolution

Accompagnement

Stratégie



EHPAD RICHÉLIEU
Docteur Marcel FORTIER

EHPAD Docteur Marcel FORTIER de RICHÉLIEU

Rapport Évaluation Externe

Thomas Legrand Consultants

161 boulevard Jean Jaurès 37300 Joué les Tours

Tél : 02 47 76 10 50

info@thomas-legrand-consultants.fr

Juillet 2015



5.1 Synthèse

Note : Cette synthèse fut restituée lors d'une réunion collective (personnels, résidents).

5.1.1 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 (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 induit 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>Productif, avec un rattrapage intensif de mise à niveau des protocoles</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, en tenant compte de l'investissement lié au déménagement projeté.</p>



Axe de synthèse	Points remarquables	Points à améliorer
<p>Les modalités de prise en compte des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles publiées par l'Anesm par l'ESSMS</p>	<p>Les agents sont majoritairement très investis dans leur travail, ont toujours été à la recherche de la bonne posture professionnelle.</p>	<p>Peu connues du personnel, les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles ne sont pas un support suffisamment mobilisé pour réfléchir ensemble et améliorer les prestations délivrées.</p> <p>Cette démarche est initiée, mais les espaces temps dédiés se heurtent à la pression quotidienne. Sans calendrier volontariste, l'EHPAD peut se priver du recours à cet outil.</p>



5.1.2 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
<p>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>	<p>Le dernier projet couvrant la période 2012-2016. C'est un projet structurant sur le papier.</p> <p>L'établissement est capable d'une réflexion collective de qualité pouvant permettre d'élaborer un document issu d'analyses et de volontés d'amélioration partagées.</p> <p>Tous les éléments sont en réécriture.</p>	<p>La nouvelle équipe entend élaborer un Projet d'Établissement, ce dernier projet ayant démontré ses limites (engluement dans une situation de crise).</p> <p>Il convient d'éviter le phénomène d'empilement de documents et de démarche. Celui-ci est plutôt, dans l'état d'avancement de l'établissement, à construire comme un document « chapeau », servant à chacun de document de base pour appréhender la vie de la maison de retraite.</p> <p>Une attention devra être accordée relativement aux objectifs énoncés.</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.	Redressement financier en très peu de temps. Bonne présence des agents le WE (continuation de la prise en charge). Les tensions entre vocation, objectifs et ressources sont analysées et prises en compte.	Bâtiments inadaptés, handicapant fortement la qualité des prestations délivrées. Des tensions relativement à l'organisation des levers et des couchers.

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)	2014 fut un rattrapage conséquent eu niveau des compétences. Des plans de formation opérationnels : <ul style="list-style-type: none">• La structure a un programme de formations qualifiantes.• Des formations actées pour l'accompagnement de personnes souffrant de troubles psycho-comportementaux. Les besoins en ressources humaines sont analysés et priorisés.	Structurer les échanges autour des bonnes pratiques. Renforcer les échanges inter-établissements.



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. Des évaluations annuelles professionnelles et de formation structurantes. Des plans de formation opérationnels.	Livret d'accueil en projet. Décloisonnement des services en réunion. Les contrats aidés sont insuffisamment encadrés.

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	Un établissement qui vient de surmonter d'une situation de crise, avec des personnels affrontant relativement bien la charge mentale. Une équipe de direction attentive.	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> <ul style="list-style-type: none">• de caractériser le profil de la population accompagnée ;• 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>L'appréciation des GIR est effectuée en équipe.</p> <p>Les affectations des personnels 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 procédure de mesure « pathos » est à conforter.</p> <p>La formalisation des projets personnalisés et leurs réactualisations devraient permettre de mieux objectiver les effets de l'accompagnement.</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 exprimées.</p>	<p>Amener une lisibilité via une approche davantage formalisée.</p>



5.1.3 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
La perception des partenaires à l'égard du rôle et des missions de l'ESSMS	Valorisation de l'inscription territoriale. Bonne image sur les missions accomplies.	Limites dues aux bâtiments.

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 aux 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.	Des bâtiments très handicapants au niveau de la qualité des prestations délivrées.

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.	Forte mobilisation de bénévoles. Site internet. ITEP, écoles... Un dynamisme assez exceptionnel propre au territoire.	Bien repenser le caractère accueillant pour les nouveaux locaux (limites des configurations des lieux actuels).



5.1.4 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.	Utiliser les projets personnalisés et déployer la démarche.

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.	Dynamisme des usagers : CVS Repas des familles (peut-être le mode le plus efficient) Enquêtes Grande attention portée par le personnel pour une relation de qualité avec le résident.	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. Une communication directe efficiente.	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.	/



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.	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.	/

5.1.5 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. (exemples : Pour les chambres à deux lits, deux points d'eau permettant de faire la toilette de manière isolée, utilisation de paravent..).	Les locaux sont très limitants. 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 évènements 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 évènements indésirables sont analysés et les réponses apportées.	Procédure à finaliser, y compris dans le management de ces évènements.



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 non effectif lors de notre intervention. Déploiement des réunions interservices.</p>



6. 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 (effet de « stop and go ». Il faut inscrire dans la durée la démarche d'amélioration continue.✓ 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 gomme l'importance du travail à réaliser sur la culture de l'établissement.



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
Point 2 : La Prise en compte des RBPP publiées par l'Anesm relatives à l'ESSMS.	<ul style="list-style-type: none">✓ 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.✓ Les personnels ne sont pas hostiles à s'inscrire dans des travaux collectifs adossés à l'étude des RBPP, bien au contraire. Ils font preuve d'une excellente capacité de mobilisation à cet effet.	<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 délivrées sur des habitudes prenant insuffisamment en compte les autres services. L'EHPAD se doit d'asseoir une culture d'établissement fédératrice.	<ul style="list-style-type: none">▶ L'analyse des pratiques professionnelles doit être fléchée en tant que telle 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).



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>	<p>✓ Le Projet d'établissement a été écrit par l'ancienne direction en intégrant 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.</p>	<p>✓ 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.</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Le Projet d'Établissement doit être conçu comme une note chapeau regroupant notamment les différents projets qui ont été travaillés récemment au niveau de l'établissement. Cela induit un travail de cohérence sur une lecture globale (examen des adéquations).▶ On veillera à sa capacité à faire sens, à être Le document de référence pour toute personne impliquée dans la vie de l'établissement.▶ Une synthèse par type de lecteur serait facilitante pour l'appropriation par le plus grand nombre.



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... et à se redéployer sur d'autres locaux redeviennent crédibles.✓ 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. Les habitants de Richelieu sont très attachés à leur « Maison de retraite ».✓ L'EHPAD sait mobiliser les ressources de son territoire (écoles, entreprises, professionnels de santé). Les apports des bénévoles sont à souligner.	<ul style="list-style-type: none">✓ 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 de l'EHPAD.▶ 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, qui un des atouts majeurs de l'EHPAD, 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">✓ La réactualisation du projet personnalisé n'est pas suffisamment motrice pour redéfinir le dimensionnement de l'accompagnement à réaliser.✓ Les locaux limitent la qualité des prestations délivrées.	<ul style="list-style-type: none">▶ La qualité des prestations délivrées devra être repensée à l'aune des nouvelles configurations de locaux. En effet, celles-ci 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...✓ Le CVS est actif et sait faire preuve d'initiatives et défend valablement ses opinions vis-à-vis de la direction.✓ 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. Par contre, sur d'autres registres (nourriture, animations) le degré d'exigence exprimé est moteur.	<ul style="list-style-type: none">▶ Les modalités de recherche de collecte d'expression et de participation collective sont plutôt exemplaires. Sur ce domaine, l'EHPAD est réellement proactif et va au-devant des résidents et des familles.



Item	Forces	Faiblesses	Propositions / Préconisations
<p>Point 7 : La garantie des droits et la politique de prévention et de gestion des risques.</p>	<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. ✓ Les incidents sont suivis et analysés. ✓ Les risques professionnels et les risques psychosociaux font aujourd'hui l'objet d'une attention particulière. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un travail sur le document Unique sur la prévention des risques des personnels est en cours : il faut attendre la conception du plan d'actions préventives. ✓ Relativement aux risques, notons que le plan bleu n'était pas opérationnel lors de notre intervention. ✓ Absence d'une réelle culture partagée autour du respect des droits. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Respect des obligations sur le plan bleu. ▶ Finalisation du Document Unique et du plan d'action consécutif. ▶ La procédure de traitement et d'analyse des événements indésirables mériterait d'être finalisée, y compris dans le management de ces événements.

Item	Appréciation
	<p>Une utilité sociale confirmée par une forte activité : L'EHPAD de Richelieu est un outil aujourd'hui qui fonctionne malgré des conditions d'exercice des prestations difficiles de par des locaux très vétustes. Le redressement opéré rapidement par la nouvelle direction éloigne progressivement 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 (vif attachement à l'EHPAD), évitant la double peine du déracinement de son habitation et aussi de son lieu de vie.</p> <p>L'outil doit impérativement évoluer pour accompagner l'évolution des besoins des personnes âgées. L'inadéquation des bâtiments implique un redéploiement rapide sur d'autres locaux. C'est pourquoi a été conçu un projet architectural 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. Le PASA actuel permet d'anticiper des réponses de qualité dans des lieux réellement dédiés.</p>