



# ÉVALUATION EXTERNE

Guide d'aide à la contractualisation

*Anesm*

Agence nationale de l'évaluation  
et de la qualité des établissements  
et services sociaux et médico-sociaux

# SOMMAIRE

Le présent guide a pour objet d'aider les établissements et services sociaux ou médico-sociaux (ESSMS) à mettre en œuvre leur évaluation externe. Le choix a été fait de centrer le document sur la première partie du processus qui conduit au choix du prestataire pour réaliser l'évaluation. Les ESSMS consultés ont en effet pointé cette phase comme délicate.

Dès lors, ce guide détaille cette phase dans ses principaux enjeux. Il ne peut être exhaustif, mais il précise les repères fondamentaux et les principaux écueils à éviter.

Il s'adresse tout particulièrement aux établissements et services isolés ou avec un faible nombre d'ETP qui peinent encore à s'engager dans la démarche d'évaluation externe alors que leur échéance de réalisation des rapports d'évaluation est le 3 janvier 2015.

Ce document s'inscrit dans le cadre des actions de promotion de l'évaluation et d'appui aux différents acteurs concernés, en complément des différentes journées de sensibilisation, organisées par l'Anesm ou auxquelles elle participe depuis sa création.

---

Ce document a vocation à attirer l'attention des commanditaires, sur les principales dispositions à prévoir dans les achats de prestations d'évaluation externe. Il revient à chaque commanditaire d'intégrer ces éléments à sa propre procédure d'achat, au regard de la législation et réglementation qui lui sont applicables en particulier et sans que cela ne soit exhaustif, au regard des règles d'achat public ou de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. L'Anesm ne saurait être tenue pour responsable de l'absence de respect par le commanditaire, des obligations légales et réglementaires qui lui sont applicables.

<b>1 - LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION EXTERNE</b>	<b>4</b>
Les fondements de l'évaluation externe	4
Un outil de pilotage au service de l'amélioration continue du service rendu	5
L'engagement de la procédure	5
<b>2 - ÉTABLIR LE DOCUMENT DE MISE EN CONCURRENCE</b>	<b>6</b>
Le contenu du document de mise en concurrence	7
<b>3 - LA SÉLECTION DE L'ORGANISME HABILITÉ</b>	<b>12</b>
L'envoi du document	12
Une présélection sur dossier	13
Les critères de choix	14
La conduite des entretiens avec les candidats présélectionnés	15
<b>4 - LA CONTRACTUALISATION AVEC L'ORGANISME HABILITÉ SÉLECTIONNÉ</b>	<b>18</b>
Les éléments à prendre en compte pour négocier	18
Les clauses spécifiques	19
La signature du contrat/marché	21
<b>ANNEXES</b>	<b>22</b>
Conduite des travaux	22
Présentation de l'Anesm	22
Liste des recommandations de bonnes pratiques professionnelles	24

# 1 LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION EXTERNE

## Les fondements de l'évaluation externe

Depuis la loi du 2 janvier 2002, les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) relevant de l'article L. 312-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (Casf)<sup>1</sup> sont soumis à l'évaluation interne et externe de leurs activités et de la qualité de leurs prestations (article L. 312-8 du Casf). Cette dernière évaluation est à l'initiative de la personne physique ou morale de droit public ou de droit privé gestionnaire de l'ESSMS concerné. Elle doit être réalisée par un organisme habilité ou un prestataire inscrit<sup>2</sup> par l'Anesm.

L'évaluation externe a pour objectifs :

- de porter une appréciation globale sur les activités et la qualité des prestations ;
- d'examiner les suites réservées aux résultats issus de l'évaluation interne ;
- d'examiner certaines thématiques et des registres spécifiques ;
- d'élaborer des propositions et/ou préconisations.

Elle vise à la « production de connaissance et d'analyse »<sup>3</sup> qui « implique un diagnostic partagé, la construction d'un cadre de référence spécifique d'évaluation, le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés. »<sup>4</sup>

*L'évaluation externe n'est pas assimilable à une démarche d'audit et se distingue également de la démarche de certification. Cependant, les conditions de prise en compte de la certification dans le cadre de l'évaluation externe ont été précisées par le décret n° 2012-147 du 30 janvier 2012, codifié à l'article D. 312-206 du Casf.*

## Un outil de pilotage au service de l'amélioration continue du service rendu

Au-delà de son caractère obligatoire, l'évaluation externe est une **étape importante du processus global d'amélioration continue de la qualité des prestations et des activités dans le cadre des missions imparties aux établissements et services**. Elle s'articule de ce fait avec toutes les autres démarches déployées au sein de l'ESSMS : l'élaboration ou

l'actualisation du projet d'établissement ou de service, l'évaluation interne, le renouvellement de la convention tripartite, l'éventuelle démarche de certification, la rédaction de procédures, la contractualisation pluriannuelle d'objectifs et de moyens, la gestion des risques et des événements indésirables etc.

L'évaluation externe constitue en effet une des opportunités qu'ont les gestionnaires, les professionnels, les usagers et leurs familles de bénéficier d'un **regard extérieur** sur la qualité des prestations et actions conduites. Elle permet également aux gestionnaires et professionnels de tirer des enseignements pour améliorer les prestations délivrées aux personnes accueillies ou accompagnées, notamment à partir des préconisations qui auront été faites par les évaluateurs.

↳ Ainsi l'évaluation externe doit être envisagée comme un outil de pilotage, de management, de dialogue interne et externe portant sur le cœur de métier de l'établissement ou du service.

## L'engagement de la procédure

« La procédure d'évaluation est engagée à l'initiative de la personne physique ou de la personne morale de droit public ou de droit privé gestionnaire de l'établissement ou du service social ou médico-social »<sup>5</sup>. Celui qui engage la procédure est désigné, dans ce guide, comme le « commanditaire ».

La procédure d'engagement de l'évaluation externe va différer d'un ESSMS à l'autre, notamment selon la réglementation qui lui est applicable en matière d'achats.

Le commanditaire est le garant de l'évaluation externe et plus particulièrement du respect des dispositions du cahier des charges fixé par l'annexe 3-10 au Casf. Ainsi, la qualité de l'évaluation externe ne dépend pas seulement de l'organisme habilité sélectionné mais également du commanditaire.

<sup>1</sup> Sont concernés par l'évaluation externe les services à domicile agréés relevant du code du travail dès lors qu'ils ne sont pas certifiés (article D. 347-1 du Casf).

<sup>2</sup> Il s'agit des prestataires légalement établis dans un autre État membre de l'Union européenne ou partie à l'accord sur l'Espace économique européen (article D. 312-197 du Casf).

<sup>3</sup> Annexe 3-10 au Casf.

<sup>4</sup> Annexe 3-10 au Casf.

<sup>5</sup> Point 1.1 de la section 1 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf.

## 2 ÉTABLIR LE DOCUMENT DE MISE EN CONCURRENCE

L'annexe 3-10 au Casf énonce les principes et le cadre de l'évaluation externe, en fixe les modalités de réalisation et les obligations qui en découlent pour l'organisme habilité et pour la personne physique ou la personne morale de droit public ou de droit privé gestionnaire de l'ESSMS. Le principe général est la mise en concurrence qui s'appuie sur le document de mise en concurrence<sup>6</sup>.

Celui-ci vient en complément et s'articule avec les procédures internes d'achat. Il convient de ne pas confondre le document de mise en concurrence et la mise en concurrence dans le cadre d'un achat public.

Le principe de mise en concurrence permet à l'établissement ou au service de pouvoir choisir en toute connaissance de cause un organisme habilité. Le document de mise en concurrence correspond à un cahier des charges.

- ↳ La rédaction de ce document est l'occasion de faire un premier état des lieux de la situation de la structure et de définir les points clefs qui vont structurer l'évaluation externe.

Il fait **l'inventaire de la base documentaire disponible**<sup>7</sup> (aussi bien au sein de la structure qu'au niveau de la personne gestionnaire de l'ESSMS). L'objectif est de pouvoir assurer la réactivité des équipes face aux demandes des évaluateurs le moment venu mais aussi de pouvoir s'appuyer sur les documents existants lors de l'élaboration du document de mise en concurrence. Une attention toute particulière est à porter au **recueil des recommandations de bonnes pratiques professionnelles concernant l'ESSMS** car le cœur de l'évaluation sera aussi d'évaluer les pratiques exercées au sein de la structure au regard de ces recommandations.

<sup>6</sup> Point 2.1 de la section 2 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf.

<sup>7</sup> La base documentaire correspond à l'ensemble des documents dont l'ESSMS a besoin pour compléter le document de mise en concurrence tel que le détermine l'annexe 3-10 au Casf. À titre d'exemple, il s'agit du projet d'établissement ou de service, les rapports annuels d'activité des 5 dernières années, la convention tripartite pour les EHPAD, le CPOM s'il existe, le dernier rapport d'évaluation interne, l'enquête de satisfaction si elle existe, les comptes-rendus de CVS et tout document permettant de caractériser la population accueillie. La base documentaire doit aussi comprendre l'ensemble des RBPP dont relève l'ESSMS. Ces documents seront par la suite remis à l'évaluateur externe pour conduire sa mission.

### Le contenu du document de mise en concurrence

Les éléments à présenter dans le document de mise en concurrence par le commanditaire préalablement à la consultation sont les suivants<sup>8</sup> :

- > La présentation de l'établissement ou du service

Il s'agit de décrire l'ESSMS et, le cas échéant, sa personne gestionnaire, ses missions, son projet, son périmètre d'intervention, le territoire dans lequel il s'inscrit, etc.

C'est une présentation synthétique, visant à bien situer l'établissement ou service. Une présentation plus exhaustive accompagnée des documents nécessaires pourra par la suite être faite auprès de l'organisme habilité sélectionné.

Dans le cas où la mise en concurrence concerne plusieurs ESSMS, chacun d'entre eux devra faire l'objet de la présentation définie supra.

*Veiller à expliciter systématiquement la terminologie propre à la structure (« pôle », « service », « plateforme », « site » etc.), dont la signification peut varier en fonction de la culture et de l'histoire de la personne gestionnaire et de l'établissement ou du service.*

- > L'articulation avec le projet de l'établissement ou service, l'évaluation interne et les démarches formalisées visant à améliorer le service rendu

Rappelons que l'évaluation externe participe au **processus global d'amélioration continue de la qualité des prestations et des activités dans le cadre des missions imparties**.

Elle s'articule de ce fait avec toutes les autres démarches déployées au sein de l'ESSMS : l'élaboration ou l'actualisation du projet d'établissement ou de service, l'évaluation interne, le renouvellement de la convention tripartite, l'éventuelle démarche de certification, la rédaction de procédures, la contractualisation pluriannuelle d'objectifs et de moyens, la gestion des risques et des événements indésirables etc.

- > Les premiers éléments permettant de formuler des hypothèses et les premières questions susceptibles d'être posées

L'ESSMS pourra s'appuyer sur les principaux documents internes existants (projet d'établissement, plaquette de présentation, rapport d'activité, rapport d'évaluation interne, etc.). Il s'agit de fournir, pour la préparation de l'évaluation externe, des éléments relatifs au contexte de la structure.

<sup>8</sup> Section 2 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf.

Il ne s'agit pas d'engager l'évaluation mais simplement de déterminer les processus qui nécessitent un regard plus particulier (l'accueil, la personnalisation, la prévention des risques et de la perte d'autonomie etc.). L'évaluation externe doit s'appuyer sur les travaux réalisés et éviter de refaire ce qui a été fait ou de passer trop de temps sur des questions qui ont déjà été évaluées.

L'intérêt d'explicitier les orientations et/ou hypothèses issues de l'évaluation interne, ainsi que les spécificités et problématiques principales que rencontre l'ESSMS, est d'orienter la conduite de l'évaluation externe.

C'est entre autres à partir de ces éléments que se construira le cadre spécifique d'évaluation prévu par l'annexe 3-10 au Casf. Il est donc utile de prendre le temps de réaliser, en interne, ce premier diagnostic. Cela peut être aussi l'occasion d'examiner comment les situations, les besoins, les attentes des personnes accompagnées évoluent.

#### > Les modalités de concertation à prévoir lors des phases initiales de l'évaluation

**Il est important de communiquer en interne avant d'engager la démarche d'évaluation externe dès la phase de préparation**, y compris en amont du choix de l'organisme habilité, afin que la démarche et ses objectifs soient compris par chacun. Pour cela, il est conseillé d'explicitier aux acteurs concernés par cette démarche (les usagers, leurs familles ou leurs représentants légaux, les professionnels de la structure et les partenaires extérieurs de la structure) en quoi elle consiste afin qu'ils puissent s'y impliquer. **Dès cette étape**, il est conseillé de **s'interroger sur la manière dont ces acteurs pourront être associés** mais également à quelles étapes et selon quelles modalités (groupes de travail, entretiens, rencontres avec des représentants du Conseil de la vie sociale etc.).

#### > Les modalités de suivi de la démarche d'évaluation externe

**L'ESSMS peut constituer un comité de pilotage** qui aura pour mission d'accompagner la mise en place de la démarche d'évaluation externe. Ce comité peut éventuellement être celui mis en place pour la conduite de l'évaluation interne.

Il pourra ensuite être chargé du suivi de la démarche, comme le propose l'annexe 3-10 au Casf<sup>9</sup>. Il revient à l'ESSMS de définir les missions qui seront attribuées à ce comité de pilotage.

L'évaluation est une démarche participative. La mise en place de ce comité de pilotage, si possible pluridisciplinaire, est un signe fort de la volonté de conduire cette démarche. L'association de chaque acteur de ce processus en amont ne fera que renforcer l'implication de chacun pendant la conduite de l'évaluation externe et ensuite lors de la mise en œuvre de ses préconisations.

De manière générale, le comité de pilotage doit être adapté aux particularités de l'ESSMS.

### Quelques conseils pour la composition du comité de pilotage :

- ne pas laisser seule la direction de l'ESSMS dans cette démarche d'évaluation externe : la présence d'un représentant de la personne gestionnaire ou du conseil d'administration de l'ESSMS au sein de ce comité est conseillée ;
- associer, au comité de pilotage, tant que faire se peut, au moins un représentant de chaque type de catégories professionnelles de l'ESSMS ;
- veiller à ce que les membres de ce groupe comprennent bien ce qui est attendu d'eux afin qu'ils communiquent au mieux à la fois au sein et à l'extérieur de l'ESSMS, sur les objectifs de la démarche mais aussi sur ses résultats.

#### > Le contexte et les éventuelles contraintes liées à l'organisation ou aux particularités des activités

Il convient de mentionner les difficultés particulières des personnes accompagnées (problèmes d'expression par exemple), ou liées à la réglementation et au contexte (changement de directeur, travaux lourds de rénovation etc.) dès lors qu'ils peuvent avoir un impact sur l'évaluation externe. Le travail de diagnostic déjà réalisé sera utilement mobilisé.

#### > Les conditions d'accès à l'information et aux documents disponibles

A priori, l'évaluateur externe a accès à l'ensemble des documents permettant la réalisation de sa mission, ceci dans le cadre des dispositions légales et réglementaires les protégeant (dossier médical etc.). Il convient à cet effet de préciser les modalités de consultation de documents nominatifs notamment lors de l'examen d'un échantillon de projets personnalisés.

Ces indications permettront à l'organisme habilité de proposer une composition adaptée de l'équipe d'évaluateurs.

#### > Les modalités concrètes d'élaboration et de rendu du rapport

L'annexe 3-10 au Casf prévoit une démarche en deux temps.

Tout d'abord, la **remise d'un pré-rapport**. Ce pré-rapport est remis à l'ESSMS et sert de support à des échanges constructifs entre l'équipe d'évaluateurs et le commanditaire.

Il s'agit d'une réelle opportunité pour s'assurer :

- d'une part que la mission a été conduite selon les dispositions de l'annexe 3-10 au Casf ;
- d'autre part que le rapport ainsi rédigé puisse répondre à ses objectifs, à savoir nourrir la démarche d'amélioration des pratiques engagée par l'ESSMS et asseoir un dialogue constructif avec l'autorité sur des critères de qualité.

<sup>9</sup> Au point 3.3 de la section 3 du chapitre III.

Ce moment d'échanges entre l'ESSMS et l'organisme habilité est l'occasion de réajuster ou d'apporter des précisions à l'organisme habilité et d'éviter ainsi certaines incompréhensions fortuites pour le rapport final. Lorsqu'il existe, le **comité de pilotage** a un rôle essentiel. C'est l'instance privilégiée pour débattre du pré-rapport.

Il est conseillé de prévoir que le pré-rapport inclut la synthèse et une proposition d'abrégé, selon les modèles fixés par l'Anesm (disponibles sur son site internet : [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)).

L'étape du pré-rapport est donc un temps de dialogue interne d'une part et avec l'organisme habilité d'autre part. Ce dernier est libre de tenir compte ou non des remarques qui seront faites.

Il est nécessaire de prévoir une organisation et un temps suffisant dédiés à la lecture du pré-rapport et de bien utiliser cette opportunité de débat sur ce qui ressort de l'évaluation externe.

Ensuite, l'étape du rapport final : celui-ci est transmis, dans un délai à prévoir, au commanditaire. L'ESSMS a la possibilité de l'accompagner de ses remarques si cela est jugé nécessaire. Elles sont alors obligatoirement annexées au rapport. Un espace dans l'abrégé est aussi réservé à cela.

L'attention des ESSMS est attirée sur la nécessité posée par l'annexe 3-10 au Casf, de disposer dans le rapport des développements informatifs et des résultats de l'analyse détaillée de l'ensemble des items du chapitre II de l'annexe 3-10 au Casf.

## Rappel

Le contenu réglementaire du rapport d'évaluation externe (section 3 – chapitre V – annexe 3-10 au Casf) :

- des éléments de cadrage ;
- un descriptif de la procédure d'évaluation externe ;
- des développements informatifs ;
- les résultats de l'analyse détaillée ;
- la synthèse (modèle conforme à celui déterminé par l'Anesm)\*.

Annexes :

- l'abrégé (modèle obligatoirement conforme à celui déterminé par l'Anesm)\* ;
- le contrat ;
- la composition de l'équipe des intervenants (nom, emploi principal, compétence mobilisée...) ;
- le calendrier de réalisation.

## > Le temps nécessaire et le calendrier

Il est important de bien mesurer le temps que l'ESSMS doit consacrer à l'évaluation à la fois dans la durée (entre le début et la fin) et dans le volume de travail nécessaire pour bien impliquer les parties prenantes. Il faut noter qu'une partie importante des informations nécessaires à l'évaluation sera réalisée lors des entretiens des différents acteurs, et de leurs réponses aux questions posées.

## > Les modalités de facturation

Il s'agit d'une disposition classique pour toute fourniture de biens ou de services. Il est conseillé que **le paiement définitif se fasse après exécution de la prestation** par l'organisme habilité et de sa validation par le commanditaire. Le seul livrable prévu par la législation est le rapport d'évaluation externe, comprenant notamment la synthèse et l'abrégé conformes aux modèles établis par l'Anesm.

\* Disponible sur le site internet : [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)

## 3 LA SÉLECTION DE L'ORGANISME HABILITÉ

La sélection de l'organisme habilité est une des principales clés de réussite de la mission d'évaluation externe.

- ↳ La mise en concurrence doit se faire en tenant compte de la réglementation applicable selon le statut juridique de l'ESSMS (en particulier, le code des marchés publics (CMP) ou l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au CMP). Pour cela l'ESSMS concerné intégrera en tant que de besoin, les conseils de ce guide à sa procédure.

### L'envoi du document

Lors du lancement de la consultation, le commanditaire doit s'assurer que l'organisme habilité avec lequel il envisage de contracter n'est pas susceptible de se trouver en situation de risque de conflit d'intérêt au sens de l'annexe 3-10 au Casf<sup>10</sup>, et des articles D. 312-199 à 202. En cas d'appel d'offres au sens réglementaire, une déclaration sur l'honneur attestant de l'absence de conflit d'intérêt pourra être demandée dans les pièces de la consultation.

Pour ce faire, le commanditaire pourra consulter les dispositions des articles D. 312-199 à 206 du Casf ainsi que les engagements pris par les organismes habilités lors de leur demande d'habilitation. Ceux-ci sont consultables sur le site de l'Anesm, rubrique habilitation.

Il est conseillé de demander dans la mise en concurrence, un calendrier tant pour la date limite de remise des candidatures que pour le délai dans lequel l'organisme habilité sera choisi, et le calendrier qui s'imposera dès lors à lui pour réaliser les différentes étapes de l'évaluation externe telles qu'exposées chapitre IV de l'annexe 3-10 au Casf.

Les CV détaillés des personnes physiques composant l'équipe qui réalisera l'évaluation externe doivent impérativement être demandés aux organismes habilités consultés, afin de juger des compétences proposées.

#### > Qui sont les organismes habilités ?

La liste des organismes habilités et des prestataires inscrits est disponible sur le site internet de l'Anesm. La mise en concurrence sera donc expressément réservée aux seuls organismes ou prestataires inscrits présents sur cette liste et n'ayant pas fait l'objet d'une décision de retrait ou de suspension d'habilitation depuis la dernière publication de cette liste au Bulletin officiel.

Cette liste est régulièrement mise à jour selon un calendrier de sessions d'habilitation, défini à l'avance par l'Anesm, et consultable sur son site internet. Cette liste est actualisée et publiée 4 à 5 fois par an au Bulletin officiel du ministère chargé des Affaires sociales.

### Attention

Entre deux publications de la liste des organismes habilités au Bulletin officiel, l'Anesm peut avoir procédé au retrait ou à la suspension de l'habilitation ou de l'inscription d'un ou plusieurs prestataires. Aussi, il appartient à chaque commanditaire d'être vigilant sur le statut de l'organisme habilité ou du prestataire inscrit en vérifiant que son habilitation ou son inscription est toujours valide au moment de la sélection du prestataire. Pour cela, il lui est nécessaire de s'assurer que les organismes habilités qu'il a sélectionnés sur la liste officielle n'ont pas fait l'objet d'une décision de retrait depuis la publication officielle de cette liste. Les listes des suspensions et de retraits, actualisées en temps réel sur le site internet de l'Anesm, sont consultables par l'ESSMS aux liens suivants :

- [http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?article354&var\\_mode=calcul](http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?article354&var_mode=calcul)
- [http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=615](http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=615)

### Une présélection sur dossier

Les documents de mise en concurrence doivent être complétés par le candidat qui remplira les informations demandées, ces derniers éléments étant constitutifs de l'offre.

Une présélection des organismes habilités peut être effectuée, à partir de leurs réponses. Il s'agit d'apprécier la pertinence de leur offre au regard de ce que souhaite l'ESSMS et des exigences de la réglementation.

L'annexe 3-10 au Casf présente les différents points qui permettent d'apprécier la crédibilité de la proposition de l'organisme habilité<sup>11</sup>. Il est conseillé au commanditaire de les intégrer à sa procédure de consultation.

Concernant le contenu de la proposition en tant que tel, une attention particulière est à porter au plan d'intervention, à savoir, aux étapes, à la méthodologie d'évaluation et aux modalités de recueil des informations que propose l'organisme habilité.

<sup>10</sup> Points 1.3 et 1.4 de la section 1 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf.

<sup>11</sup> 2.5 de la section 2 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf.

## À noter

L'évaluation externe est une démarche dont la mise en place doit être le fruit d'une co-élaboration entre le commanditaire et l'organisme habilité. Le commanditaire valide le projet évaluatif proposé par l'organisme habilité après s'être assuré que la méthodologie, les techniques et les outils sont construits (ou tout du moins adaptés) en fonction des spécificités de l'établissement ou du service et de ses problématiques propres.

## Les critères de choix

L'annexe 3-10 au Casf précise les compétences des évaluateurs, c'est-à-dire des personnes physiques (et non des organismes) qui vont réaliser l'évaluation :

1. Une expérience professionnelle dans le champ social ou médico-social ;
2. Une formation aux méthodes évaluatives s'appuyant sur celles existantes en matière d'évaluation des politiques publiques et comportant une méthodologie d'analyse pluridimensionnelle, globale, utilisant différents supports ;
3. Des connaissances actualisées et spécifiques dans le domaine de l'action sociale, portant sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées, sur les orientations générales des politiques de l'action sociale et sur les dispositifs.

Il est donc important d'examiner avec soin les CV des évaluateurs. La présence de CV est indispensable pour vérifier les compétences et l'expérience des évaluateurs.

C'est au commanditaire d'apprécier si ces compétences sont réunies.

Les compétences sont ainsi parmi les critères de sélection à déterminer par le commanditaire. Ceux-ci, pondérés, permettront de retenir le prestataire le mieux disant et d'écarter les offres inadéquates des prestataires les moins-disant.

Il est enfin rappelé que les notions de conflit d'intérêt et d'intérêt financier<sup>12</sup> s'appliquent à l'organisme habilité ainsi qu'aux évaluateurs qu'il emploie.

## La conduite des entretiens avec les candidats présélectionnés

Dans la mesure où la procédure retenue par le commanditaire ne s'y oppose pas, il est conseillé de réaliser des entretiens qui pourront compléter utilement la sélection des offres.

### > Quels objectifs pour ces entretiens ?

Le commanditaire a la possibilité de recevoir en entretien la totalité ou une partie des candidats ayant déposé une offre.

Ces entretiens ont pour objectif de mieux cerner la compréhension qu'a le candidat de la demande de l'ESSMS, et de s'assurer de l'adéquation de la démarche de l'organisme habilité et de ses intervenants, avec les missions et valeurs portées par l'ESSMS et, le cas échéant par la personne gestionnaire.

Rencontrer les candidats permet aussi de leur demander des précisions concernant leur proposition, et de clarifier si besoin certains éléments qu'elle comporte.

Il peut d'ailleurs être opportun de proposer aux candidats rencontrés de présenter par la suite par écrit les précisions et clarifications demandées lors de l'entretien.

### > Quel contenu pour ces entretiens ?

Lors de ces entretiens, il est apparu utile de :

- se faire préciser la composition, les compétences et l'expérience de l'équipe d'évaluateurs intervenant personnellement lors de la mission. S'assurer notamment que cette équipe dispose des compétences spécifiques nécessaires à l'évaluation de chacune des activités déployées (soignante, médicale, sociale, socio-éducative etc.) au sein de l'ESSMS. Dans les structures médico-sociales, il est fortement recommandé que l'équipe d'évaluateurs comporte un professionnel de santé et un professionnel d'action sociale<sup>13</sup>. Les conditions en termes de compétences et de qualifications énoncées au point 2.4 de la section 2 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf doivent être le minimum requis.
- Inviter le candidat à argumenter ses choix méthodologiques, notamment en termes de techniques et outils utilisés. C'est aussi l'occasion de se faire préciser les étapes du plan d'intervention et les modalités de la remise du pré-rapport.
- S'assurer de la capacité du candidat à adapter ses outils évaluatifs aux spécificités et aux problématiques de l'ESSMS, notamment dans le cas où il propose d'utiliser un référentiel déjà élaboré. Ce point permettra aussi de s'assurer que le candidat a une bonne connaissance des recommandations de bonnes pratiques professionnelles qui s'appliquent à l'établissement ou au service.

<sup>12</sup> Article D. 312-199 du Casf.

<sup>13</sup> Selon l'avis du Conseil scientifique de l'Anesm du 8 juillet 2009.



*Faire preuve de vigilance quant au choix d'un organisme habilité qui propose un unique évaluateur pour conduire la mission d'évaluation externe alors que l'évaluation externe doit revêtir un caractère interdisciplinaire du fait de la nature pluridisciplinaire des activités et des prestations délivrées dans l'ESSMS (sauf à démontrer que l'intervenant rassemble toutes les compétences nécessaires).*

*Par ailleurs, dans le cas d'un évaluateur externe unique, faire préciser à l'organisme habilité comment il organise la suite de la mission en cas d'indisponibilité de celui-ci.*

- Cerner la démarche éthique et les principes déontologiques des candidats. Celle-ci peut par exemple être interrogée par le biais d'une question portant sur les limites d'action que se donnent les intervenants. À titre d'exemple, leur demander de présenter des situations dans lesquelles ils ne se sentiraient plus à même de mener à bien leur mission, ou encore comment ils garantissent leur indépendance intellectuelle.

La section 2 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf précise quelques critères pour apprécier les offres et qui peuvent être examinés lors de ces entretiens (ces points peuvent aider à la réalisation d'un guide d'entretien par exemple) :

- 2.4. s'agissant des qualifications et compétences des évaluateurs, au nombre des critères demandés figurent les éléments suivants :
- En fonction de l'offre disponible, le commanditaire privilégie le caractère transversal et la capacité d'adaptation à la diversité des problématiques des évaluateurs ;
  - Des modalités de travail qui garantissent un examen contradictoire des points de vue exprimés.
- 2.5. La crédibilité de la proposition de l'évaluateur s'apprécie notamment sur les points suivants :
- Les références individuelles ainsi que l'engagement de l'évaluateur à soumettre à l'agrément préalable du commanditaire toute modification ultérieure de l'équipe d'évaluateurs ;
  - La compréhension par l'évaluateur du projet de l'établissement ou service, du contexte et sa capacité à définir des questions ;
  - La proposition de plan d'intervention : étapes, méthode d'évaluation envisagée, modalités de recueil des informations ;
  - La capacité de l'évaluateur à se situer dans une logique d'écoute des professionnels et des usagers pour faire émerger des propositions d'évolution ;
  - La clarté et la précision du devis, notamment le nombre de jours pour chaque étape de la procédure et le prix par journée, le rapport qualité/prix.

### > Qui est susceptible de participer à l'entretien ?

Il est préconisé de demander à ce que les évaluateurs qui interviendront lors de la mission soient présents (au moins pour le chef de mission). En effet, ce seront eux qui s'entreten-dront avec les personnes concernées par cette évaluation (personnels, usagers, familles, représentants légaux, et partenaires de la structure).

### Important

Demander à ce que soit présent à l'entretien au moins un évaluateur référent qui participera à la mission d'évaluation (et non seulement le responsable légal de l'organisme habilité).

## 4 LA CONTRACTUALISATION AVEC L'ORGANISME HABILITÉ SÉLECTIONNÉ

S'il y a négociation lors de ces entretiens, celle-ci peut porter sur tous les éléments de l'offre, y compris le prix. Par ailleurs, cette phase de négociation peut être l'occasion, en tant que de besoin, de rectifier des offres qui ne sont pas conformes au contenu du document de mise en concurrence.

### Les éléments à prendre en compte pour négocier

Le contrat doit être négocié, sur la base des documents de mise en concurrence, tel qu'il aura été complété par les éléments de l'offre du candidat et les compléments ou modifications apportés lors de la rencontre avec le candidat retenu. Une attention toute particulière sera à porter au calendrier, aux intervenants et aux étapes. Le contrat avec ce dernier pourra alors être finalisé et signé. Le contrat est obligatoirement annexé au rapport d'évaluation externe. Cette notion de contrat ne s'applique pas aux procédures d'achat public.

Les autres candidats seront informés qu'ils n'ont pas été retenus.

Les dispositions financières devront être fixées de façon précise. Une attention particulière est à porter au rapport qualité/prix, au nombre de jours de présence sur place par évaluateur annoncé et aux frais de déplacement qui pourraient être facturés en sus. Il est conseillé de retenir un prix forfaitaire et global incluant les frais éventuels ainsi que les taxes en vigueur.

*L'Anesm, tous les semestres, met à disposition sur son site internet, des indicateurs par catégorie d'ESSMS relatifs au prix moyen d'une mission d'évaluation externe et au nombre de jours/homme. Ces moyennes sont issues des déclarations semestrielles que les organismes habilités doivent lui transmettre concernant les missions d'évaluation externe déjà réalisées.*

*Ces moyennes, calculées sur les données relatives aux missions déjà réalisées, ont donc une portée indicative mais peuvent guider les négociations avec les organismes habilités et justifier des demandes d'explication quant à un écart majeur à ces moyennes nationales.*

### Les clauses spécifiques

Il est important que le commanditaire se prémunisse de certains risques dans ses documents contractuels.

- > En premier lieu, respecter les contraintes du cadre légal et réglementaire selon le statut juridique de l'ESSMS (code des marchés publics, ordonnance de 2005)

En cas de procédure réglementée d'achat, le commanditaire pourra intégrer les conseils formulés dans ce guide aux documents formels de mise en concurrence.

- > Ensuite, se prémunir contre le risque de conflit d'intérêt et de non respect de l'engagement pris lors de l'habilitation

Il est conseillé d'intégrer au contrat une clause selon laquelle l'organisme habilité s'engage à respecter les dispositions de l'annexe 3-10 au Casf tout au long du contrat et d'informer l'établissement ou service de toute modification de sa situation. En outre, il est rappelé conformément à l'annexe 3-10 au Casf que l'organisme doit remettre une déclaration sur l'honneur attestant du respect des conditions du cahier des charges, et du dossier d'habilitation dont l'engagement des organismes fait partie (règles de conduite en matière d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétences).

### Attention

Un conflit d'intérêt avéré ou l'absence de respect des règles déontologiques peut motiver une décision par l'Anesm d'un retrait d'habilitation (article D. 312-199 du Casf).

- > Se prémunir contre le risque de suspension ou de retrait de l'habilitation de l'organisme par l'Anesm pendant la mission

La décision de suspension ou de retrait d'habilitation du directeur de l'Anesm motivée par un manquement de la part de l'organisme habilité à ses obligations prive l'organisme habilité de la qualité requise pour procéder ou finaliser sa mission d'évaluation externe.

En cas de suspension d'habilitation, la remise du livrable peut être retardée puisque toutes les missions d'évaluation externe en cours d'exécution par l'organisme habilité en question sont suspendues jusqu'à régularisation. En cas de retrait d'habilitation, le commanditaire devra rechercher un nouvel organisme dûment habilité puisque dans ce cas, toutes les missions d'évaluation externe en cours d'exécution par l'organisme habilité en question sont interrompues définitivement.

Si une décision de ce type intervient pendant l'évaluation externe, le contrat peut utilement préciser dans quelle mesure la relation contractuelle est rompue, les conditions financières de

cette rupture incluant les éventuels dommages et intérêts et excluant une forme d'indemnité pour l'organisme habilité.

En tout état de cause, le contrat doit faire obligation à l'organisme habilité retenu d'informer sans délai le commanditaire d'une décision de suspension ou de retrait de son habilitation. Une clause peut valablement être prévue en matière de responsabilité de l'organisme habilité défaillant à cette obligation si l'ESSMS et/ou le commanditaire en subissent un préjudice en particulier en termes de respect de leurs obligations de transmission du rapport d'évaluation à l'autorité.

Comme il a déjà été précisé, une condition substantielle de l'exécution du contrat est l'habilitation de l'organisme par l'Anesm au jour de la signature du contrat et pendant toute la durée d'exécution d'une mission.

- > Se prémunir contre le risque d'un rapport non conforme au contenu énoncé dans l'annexe 3-10 au Casf et/ou non satisfaisant compte-tenu des enjeux de l'évaluation externe

Notamment dans le cas d'une demande de complément au rapport d'évaluation externe par l'autorité, destinataire du rapport, il est conseillé de prévoir que ce complément se fasse sans surcoût pour le commanditaire, l'organisme habilité étant tenu à la méthodologie et aux diligences définies par l'annexe 3-10 au Casf.

*En tant que commanditaire de la mission d'évaluation externe, il appartient au signataire du contrat ainsi qu'au directeur de l'ESSMS évalué, de vérifier au moment de la remise du rapport que celui-ci est en totale conformité avec les dispositions du cahier des charges de l'annexe 3-10 au Casf.*

*Comme le précise la circulaire du 21 octobre 2011, si le rapport d'évaluation externe n'est pas conforme, l'autorité, destinataire du rapport, peut demander un complément, voire une nouvelle évaluation au représentant de l'ESSMS, ce qui peut retarder la remise effective des résultats de l'évaluation externe. Ce risque de prolongation du délai de remise des résultats de l'évaluation est à prévoir lors de la définition du calendrier général de la mission d'évaluation externe.*

L'article D. 312.202 du Casf prévoit que l'ESSMS évalué peut signaler à l'Anesm tout manquement de la part d'un organisme habilité en matière de méthodologie ou de résultats rendus. Si ce manquement est avéré, l'Anesm peut être amenée à suspendre ou retirer l'habilitation de l'organisme.

- > S'assurer un droit de regard en cas de changement d'un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluateurs

Que ce changement intervienne avant ou pendant la mission d'évaluation externe, l'annexe 3-10 au Casf prévoit que l'organisme habilité soumette à l'agrément du commanditaire le profil du nouvel intervenant proposé<sup>14</sup>. L'objectif de ce droit de regard sur tout changement d'intervenant reste de s'assurer que la mission sera effectivement conduite selon les attentes du commanditaire au regard des termes de l'annexe 3-10 au Casf.

- > Prévenir la carence de l'organisme sélectionné

En cas de carence en matière de diligence à opérer ou d'inexécution totale ou partielle du contrat ou du marché par le candidat, une clause peut préciser les modalités de résiliation et les remboursements d'éventuelles avances.

## La signature du contrat/marché

Le contrat/marché est signé par le commanditaire, à savoir celui qui a engagé la procédure d'évaluation externe, après que le candidat ait lui-même signé le document formalisant les éléments de son offre.

Si le commanditaire n'est pas le directeur (ou le cadre responsable) de l'ESSMS évalué, il est toutefois conseillé que ce dernier soit associé à la signature du contrat/marché.

<sup>14</sup> 1<sup>o</sup> du point 2.5 de la section 2 du chapitre III de l'annexe 3-10 au Casf.

# ANNEXES

## Conduite des travaux

### > Groupe de travail

- M. Pascal BRUEL, directeur général adjoint de l'Association d'action et d'insertion sociale (Anais)
- Mme Chantal CAILLABET, représentante de l'Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés (UNAPEI)
- Mme Cécile DIZIER, chargée de mission à l'Anesm
- M. André DUCOURNAU, président du Comité d'orientation stratégique (COS) de l'Anesm
- Mme Mélisande LUTHEREAU, chargée de mission à l'Anesm
- M. Daniel MASSON, directeur du pôle adultes Henri Cros de l'Association régionale pour la sauvegarde de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte (ARSEEA) de Toulouse
- M. Arnaud RANNOU, directeur du pôle Personnes âgées à la Fondation Massé-Trévidy

## Présentation de l'Anesm

Créée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm) est née de la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe, instituée par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

L'Agence est constituée sous la forme d'un groupement d'intérêt public entre l'État, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie et des organismes représentant les établissements sociaux et médico-sociaux, les professionnels et les usagers.

### > Ses missions

Les missions de l'Anesm sont directement issues des obligations faites aux établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) visés à l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles.

- La première consiste à valider ou produire des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, références et procédures à partir desquelles les ESSMS doivent légalement procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent.
- La seconde consiste à habilitier les organismes auxquels les ESSMS doivent faire appel afin qu'ils procèdent à l'évaluation externe des activités et de la qualité de leurs prestations notamment en vue du renouvellement de leur autorisation de fonctionnement (cf. annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles).

### > Son champ de compétence

L'Anesm est compétente sur le champ des personnes âgées, des personnes handicapées, de l'inclusion sociale, de la protection de l'enfance, de la protection juridique des majeurs, de l'addictologie... Les catégories de services et d'établissements sont très diversifiées :

- les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), les Foyers d'accueil médicalisé pour personnes handicapées (FAM), les Maisons d'enfants à caractère social (MECS), les appartements thérapeutiques, etc.

### > Le dispositif d'évaluation

Les recommandations, références et procédures validées par l'Agence alimentent la démarche d'évaluation interne des ESSMS.

La loi du 2 janvier 2002 a prévu qu'au-delà du système d'évaluation interne, un regard externe soit porté par des organismes indépendants habilités par l'Anesm qui émettront un avis, notamment sur les conditions dans lesquelles l'évaluation interne a été mise en œuvre, et sur les axes d'amélioration préconisés. Ainsi, au 31 décembre 2013, **28,37 %** des 24 512 ESSMS devant réaliser leur évaluation externe avant le **3 janvier 2015**, se sont engagés dans cette démarche.

Elle complète le système d'évaluation interne, et permet aux autorités de tarification et de contrôle d'engager un dialogue avec les ESSMS sur les conditions de renouvellement de leurs autorisations de fonctionnement.

La 4<sup>e</sup> enquête nationale sur la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les ESSMS (2012) réalisée par l'Anesm, met en exergue les chiffres suivants :

- **93 %** des ESSMS sont alors engagés dans un processus d'évaluation ;
- le niveau d'engagement des ESSMS dans l'évaluation interne s'élève à **71 %**, contre **26 %** en 2007 à la création de l'Anesm. S'y ajoutent, 22 % de structures ayant engagé divers processus d'amélioration de la qualité ;
- **98 %** de l'ensemble des établissements et services connaît au moins une recommandation de l'Agence et **61 %** ont lu au moins 6 recommandations ;
- enfin, **65 %** des établissements et services engagés dans la démarche d'évaluation interne ont directement utilisé les recommandations à cet effet (73 % des Ehpad).

### > La version publiée de ce guide a :

- été modifiée sur demande du Conseil Scientifique du 17 décembre 2013 après avis du Comité d'orientation stratégique (COS) rendu le 13 décembre 2013 ;
- a fait l'objet de communication, consultation et modifications lors du Comité d'orientation stratégique (COS) du 19 mars 2014 et du Conseil scientifique du 25 mars 2014.

### > Validation et adoption

Didier Charlanne, directeur de l'Anesm

## Liste des recommandations de bonnes pratiques professionnelles

↘ Trente-trois **recommandations de bonnes pratiques professionnelles** disponibles sur [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr) :

### > Tous secteurs

- *Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique* (2012)
- *L'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice des publics adultes* (2012)
- *Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux* (2010)
- *Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* (2010)
- *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement* (2009)
- *Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile* (2009)
- *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L. 312-1 du code de l'Action sociale et des familles* (2009)
- *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance* (2008)
- *Ouverture de l'établissement* (2008)
- *Les attentes de la personne et le projet personnalisé* (2008)
- *La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre* (2008)
- *Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses* (2008)
- *Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées* (2008)
- *Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés par l'article L. 312-1 du code de l'Action sociale et des familles* (2008)

### > Personnes âgées

- *Qualité de vie en Ehpad (volet 4) : L'accompagnement personnalisé de la santé du résident* (2012)
- *L'évaluation interne : repères pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes* (2012)
- *Qualité de vie en Ehpad (volet 3) : La vie sociale des résidents en Ehpad* (2012)
- *Qualité de vie en Ehpad (volet 2) : Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne* (2011)

- *Qualité de vie en Ehpad (volet 1) : De l'accueil de la personne à son accompagnement* (2011)
- *L'accompagnement des personnes atteintes d'une maladie d'Alzheimer ou apparentée en établissement médico-social* (2009)

### > Personnes handicapées

- *Qualité de vie en MAS-FAM (volet 2) – la vie quotidienne, sociale, la culture et les loisirs* (2013)
- *Qualité de vie en MAS-FAM (volet 1) – Expression, communication, participation et exercice de la citoyenneté* (2013)
- *L'accompagnement à la santé de la personne handicapée* (2013)
- *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat* (2013)
- *Autisme et autres TED : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent* (2012)
- *L'accompagnement des jeunes en situation de handicap par les Sessad* (2011)
- *Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement* (2010)

### > Protection de l'enfance

- *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* (2013)
- *Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance* (2011)
- *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement* (2010)

### > Inclusion sociale

- *Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L. 312.1 du code de l'action sociale et des familles* (2012)
- *La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'ad-dictologie* (2010)
- *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale* (2008)

↘ Quatre **enquêtes nationales** relatives à l'évaluation interne des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

↘ Deux **rapports d'analyse nationale** concernant l'état du déploiement des pratiques professionnelles concourant à la bientraitance des résidents en Ehpad et la perception de leurs effets par les conseils de vie sociale.

↘ Un **rapport d'analyse nationale** concernant le déploiement des pratiques professionnelles concourant à la bientraitance dans les Maisons d'accueil spécialisées et les Foyers d'accueil médicalisé.



**ANESM**

53 boulevard Ornano - Pleyad 3

93200 Saint-Denis

T 01 48 13 91 00

*[www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)*