



**RESTRUCTURER UN SERVICE MANDATAIRE JUDICIAIRE A
LA PROTECTION DES MAJEURS EN SE SAISSANT DU
NOUVEAU CADRE JURIDIQUE POUR AMELIORER LA
QUALITE DU SERVICE RENDU**

**LA LOI 2007-308 DU 5 MARS 2007 : UNE OPPORTUNITE POUR CONDUIRE
LE CHANGEMENT AVEC LES EQUIPES**

IRENE VULIN

2014

cafdes



Remerciements

Je remercie l'ensemble des formateurs et responsables pédagogiques de l'IRTS de Franche Comté et de l'IRTESS de Bourgogne pour leurs apports pédagogiques tout au long de cette formation CAFDES.

Je remercie Catherine TAGLIONE pour ses conseils méthodologiques, Josiane DROUX pour sa pertinence, sa disponibilité et son soutien, Maryse, Christine et Patricia pour leur relecture attentive.

Je tiens aussi à saluer l'ensemble de la promotion CAFDES 8 pour les moments partagés.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1 Contextualisation..... | 3 |
| 1.1 Le service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs de l'Association Sauvegarde 71 | 3 |
| 1.1.1 Ses missions | 4 |
| 1.1.2 Son personnel..... | 5 |
| 1.1.3 Son organisation et ses espaces de régulation | 7 |
| 1.1.4 Organisation des associations et services tutélaires..... | 7 |
| 1.2 Les Majeurs Protégés, des personnes excessivement vulnérables..... | 9 |
| 1.3 De l'origine de la protection des majeurs à nos jours | 12 |
| 1.4 Les modifications du Code Civil suite à la réforme du 5 mars 2007..... | 15 |
| 1.4.1 Se centrer sur les personnes pour les protéger ainsi que leurs biens, et respecter leur choix..... | 15 |
| 1.4.2 Améliorer le contrôle des comptes bancaires et des comptes de gestion des majeurs protégés | 17 |
| 1.5 L'intégration dans le secteur social et médico-social par la loi du 2 janvier 2002-2 et ses impacts | 17 |
| 1.5.1 Réglementer les conditions d'exercices : Contrôler et évaluer..... | 18 |
| 1.5.2 Maîtriser les dépenses de l'Etat et organiser différemment le financement des mesures..... | 18 |
| 1.5.3 Créer un statut de mandataire Judiciaire par l'obligation d'une formation professionnelle unifiée : Certificat National de Compétences | 20 |
| 1.5.4 Les enjeux de la réforme sur un service MJPM | 21 |
| 1.6 La réalité des pratiques observées au sein du service en regard des préconisations de la loi..... | 22 |
| 1.6.1 Les écarts de pratiques professionnelles dans l'exercice de la mission..... | 22 |
| 1.6.2 L'état des lieux 2010 diligenté par la Direction Générale auprès des équipes ... | 23 |
| 1.6.3 Mes propres constats | 24 |
| 2 Définir une stratégie et conduire le changement | 27 |
| 2.1 Analyse interne..... | 28 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.1.1 | L'actualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques au cours du premier trimestre 2011 | 28 |
| 2.1.2 | Les entretiens professionnels | 29 |
| 2.1.3 | L'évaluation interne..... | 29 |
| 2.2 | Analyse externe : les opportunités et les menaces..... | 30 |
| 2.2.1 | Les besoins du territoire..... | 30 |
| 2.2.2 | Les nouveaux opérateurs de l'activité tutélaire..... | 30 |
| 2.2.3 | L'environnement du service MJPM | 31 |
| 2.3 | Adapter le service MJPM à la nouvelle loi et à sa mission | 38 |
| 2.3.1 | Des supports et des compétences pour aider à la maîtrise du cadre juridique et de la mission..... | 38 |
| 2.3.2 | Réorganisation de l'unité administrative..... | 44 |
| 2.3.3 | Informatisation du dossier unique de l'utilisateur | 46 |
| 2.3.4 | Document Individuel de Protection du Majeur et Accompagnement Personnalisé..... | 50 |
| 3 | L'évaluation | 55 |
| 3.1 | L'évaluation des quatre pôles de l'organisation..... | 56 |
| 3.1.1 | Evaluation de l'action, de la réalisation, de la production | 57 |
| 3.1.2 | Effets de la nouvelle organisation sur le collectif | 60 |
| 3.1.3 | Effets de la nouvelle organisation sur la qualification et les individus | 62 |
| 3.1.4 | Evaluation de la mission, du projet, de la communication : | 62 |
| 3.1.5 | Bilan global et perspectives | 68 |
| | Conclusion..... | 73 |
| | Bibliographie..... | 75 |
| | Liste des annexes..... | I |

Liste des sigles utilisés

| | |
|----------|--|
| ANESM | Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et services Sociaux et Médico-Sociaux |
| BFA | Budget de Formation des Adhérents |
| C.C. | Code Civil |
| CAF | Caisse d'Allocations Familiales |
| CAFDES | Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Direction d'Etablissement ou de Service d'Intervention Sociale |
| CAFERUIS | Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et Responsable d'Unité d'Intervention Sociale |
| CARSAT | Caisse de Retraite et de Santé au travail |
| CASF | Code de l'Action Social et de la Famille |
| CDD | Contrat à Durée Déterminée |
| CHSCT | Conseil d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail |
| CNC | Certificat National de Compétences |
| CNIL | Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés |
| COFIL | Comité de Pilotage |
| CPAM | Caisse Primaire d'Assurance Maladie |
| CREAI | Centre Régional d'Etudes, d'Actions et d'Informations |
| CROSMS | Comité Régional de l'Organisation des Services Sociaux et Médico- Sociaux |
| DDCS | Direction Départementale de la Cohésion Sociale |
| DGCS | Direction Générale de la Cohésion Sociale |
| DGF | Dotation Globale de Financement |
| DIPM | Document Individuel à la Protection des Majeurs |
| DPF | Délégué aux Prestations Familiales |
| DRJCS | Direction Régionale de la Jeunesse et de la Cohésion Sociale |
| DUER | Document Unique d'Evaluation des Risques |
| EHPAD | Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes |
| ESSMS | Etablissement et Service Social et Médico-Social |
| FNAT | Fédération Nationale de l'Activité Tutélaire |
| GED | Gestion Electronique des Documents |
| MAJ | Mesure d'Accompagnement Judiciaire |
| MJAGBF | Mesure d'Accompagnement à la Gestion du Budget Familial |

| | |
|------|---|
| MJPM | Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs |
| MSA | Mutualité Sociale Agricole |
| PAQ | Plan d'Amélioration de la Qualité |
| SRAT | Schéma Régional de l'Activité Tutélaire |
| TPS | Tutelle aux Prestations Sociales |
| UDAF | Union Départementale des Associations Familiales |
| UNAF | Union Nationale des Associations Familiales |

Introduction

Le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Direction d'Etablissement ou de Service d'Intervention Sociale (CAFDES) est une formation exigeante par son contenu et sa temporalité. Allier cette formation à l'occupation récente du poste de directeur n'est pas chose aisée.

Recrutée en Octobre 2010 au poste de Directrice du pôle d'activités tutélaires de l'Association Sauvegarde 71, le sujet de ce mémoire porte sur le projet de restructuration du service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs (MJPM) que j'ai dû mener depuis 2011 afin de rendre ce service pérenne. Un enjeu important pour l'Association et un challenge pour moi. C'est le premier poste de direction que j'occupe avec comme atouts : mon expérience dans le secteur social depuis 1989, dans le secteur tutélaire depuis 1993 et un Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS).

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection des majeurs, applicable au 1er Janvier 2009, a profondément impacté les services tutélaires régis dorénavant par deux Codes : le Code Civil (CC) et le Code de l'Action Sociale et de la Famille (CASF). La réforme a consisté à élargir les champs de la protection des biens à la protection des personnes en modifiant des articles du Code Civil et en intégrant dans son texte la loi du 2 janvier 2002-2. Par ce dernier élément, les services tutélaires sont entrés dans le champ de l'action sociale et médico-sociale avec tout ce que cela implique en termes de réorganisation et de nouvelles pratiques professionnelles.

L'esprit de cette loi de mars 2007 est de donner les moyens de préserver ou de restaurer la citoyenneté des personnes les plus vulnérables et de lutter contre l'isolement des plus démunis. Elle permet de redonner une place à la personne protégée en prenant en compte ses capacités, ses besoins personnels et ses attentes.

J'ai choisi de circonscrire ce travail autour du service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs (MJPM) uniquement, et ce, même si je dirige aussi un service Délégué aux Prestations Familiales (DPF).

A ma prise de fonction, le service MJPM traverse une crise à l'interne et à l'externe. Etant donné que la réforme n'a pas été anticipée dans sa mise en œuvre, le service ne s'est pas réorganisé pour pouvoir répondre à sa nouvelle mission. Devant la « non maîtrise » de la loi, la magistrature a retiré sa confiance au service et ne lui confie plus de nouvelles mesures de protection. L'activité est en baisse. Devant cette remise en question de la

qualité de leur travail, les professionnels de ce service s'inquiètent et le climat social se détériore.

Dans cet écrit, j'explique comment j'ai accompagné la restructuration du service MJPM de l'Association Sauvegarde 71, dans une perspective d'évolution, tenant compte des nouveaux enjeux. Pour cela, il m'a fallu faire un travail de déconstruction d'une action passée.

La première partie présente les éléments de contexte juridiques et institutionnels qui amènent à interroger l'organisation. La deuxième partie est le développement opérationnel du projet de restructuration éclairé d'éléments conceptuels, précisant ma stratégie managériale, mes priorités d'action et le déploiement du projet. La dernière partie est la phase d'évaluation, d'une part du projet proprement dit et d'autre part de la conduite de ce dernier.

1 Contextualisation

1.1 Le service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs de l'Association Sauvegarde 71

L'Association Sauvegarde 71¹ a été fondée en 1935 à l'initiative de bénévoles. Elle est née de la fusion de la Société Chalonnaise de Patronage et de la Sauvegarde de l'Enfance. Elle s'inscrit dans le cadre de la loi 1901 et a pour objet dans son projet associatif de :

« Prendre toute initiative à sauvegarder les intérêts matériels et moraux de l'enfant, de l'adolescent, de l'adulte » et « d'intégrer son action en complémentarité de celles menées tant par les pouvoirs publics, que les autres partenaires ou organismes et être force de proposition dans les domaines d'accompagnement de toute personne mineurs ou majeur, en difficulté sociale ou familiale ».(Annexe 1 : Projet Associatif)

L'Association compte aujourd'hui près de 250 salariés. C'est une Association multi activités composée de 3 pôles et 2 établissements (Annexe 2 : organigramme de l'Association).

Les services de la Direction Générale apportent leur concours technique et logistique aux établissements et services de l'association. Ils ont à la fois un rôle de prestataire (paie, ressources humaines, gestion administrative et financière...) et aussi d'aide technique quant aux développements de projets. Historiquement l'Association Sauvegarde 71 a ancré ses activités dans le domaine de la protection de l'enfance. Elle a, au cours des années, évolué vers le secteur adulte.

Le service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs (MJPM) fait partie du pôle d'activité tutélaire de l'Association. Ce pôle est composé de deux services distincts par leur mission et leur cadre légal. Cependant ils ont des similitudes par leur nature d'activité : l'exercice du mandat judiciaire impliquant une gestion partielle ou complète du patrimoine de la personne. Ce type de service implique une organisation technique spécifique notamment dans le domaine de la gestion des comptes bancaires et du fait de la réception et du traitement de l'ensemble des courriers administratifs des personnes accompagnées.

¹ Association Sauvegarde 71 : Association à but non lucratif, déclarée en préfecture de Saône et Loire depuis le 29 mai 1936 (dernière modification le 1^{er} Novembre 1995) dont le siège se situe : 18 Quai Gambetta 71000 Chalon sur Saône

Le service Délégué aux Prestations Familiales chargé d'assurer des Mesures Judiciaires d'Aide à la Gestion du Budget Familial (MJAGBF) dans le cadre de la protection de l'enfance. Ce service relève de la compétence judiciaire des Tribunaux de Grande Instance du département de Saône et Loire. Il est chargé de l'accompagnement des familles et de la protection de l'intérêt des enfants.

Le service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs (MJPM) a pour mission d'assurer la mise en œuvre de mesures de protection juridique de type Curatelle et Tutelle d'Etat, Sauvegarde de justice et des Mesures d'Accompagnement Judiciaire (MAJ). Il assure la protection des biens et des personnes majeures à protéger. Ce service relève de la compétence judiciaire des Tribunaux d'Instance du nord du département de Saône et Loire.

L'annexe 3 décrit les différentes mesures judiciaires gérées par le pôle d'activité tutélaire.

L'ouverture du service MJPM a eu lieu en 2001. Cette création avait deux objectifs :

- répondre aux besoins grandissants en matière de protection des majeurs
- maintenir la pérennité de l'autre service (Délégué aux Prestations) en y ajoutant un service « similaire ».

Le directeur de l'époque a installé cette nouvelle mission en s'attachant plus particulièrement à son caractère administratif et en faisant reposer l'organisation sur le personnel administratif. L'augmentation rapide du nombre de mesures et la complexité de la mission, auxquelles se sont ajoutées la réforme et un changement de direction (directeur et chef de service) en 2006, ont amené le service dans des difficultés que je vais décrire ultérieurement. Le directeur et le chef de service, arrivés en 2006, tous deux non experts dans le domaine, n'ont pu porter la réforme de 2007. Le directeur a dû quitter ses fonctions en Juin 2010 et le chef de service en arrêt de travail à ma prise de poste démissionnera en Juillet 2011 sans avoir repris.

Le directeur général assurera l'intérim de Juin à Octobre 2010. Durant cet intérim, il diligentera un état des lieux auprès du personnel. Ce dernier me sera remis à ma prise de poste en octobre.

1.1.1 Ses missions

Le service a pour mission de prendre en charge les mesures confiées par les tribunaux d'Instance de sa compétence territoriale. Cette compétence territoriale a été déterminée pour tous les opérateurs de l'activité tutélaire en 2010 suite au dépôt des dossiers auprès du Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale (CROSMS).

La mission du service MJPM est de :

**Protéger les biens et les personnes majeures en fonction de leur situation
ou de leur état et ce, dans leur seul intérêt.**

La mesure de protection juridique permet l'accès et le maintien des droits administratifs en matière de ressources et de préservation du patrimoine. Elle doit aussi préserver les différents droits sociaux et en favoriser l'accès, notamment dans le domaine du logement et de la santé. Le mandataire judiciaire doit être en veille permanente concernant ces différents aspects. Cette préservation des droits peut, effectivement, sembler très administrative. Elle est pour moi le sens même de notre intervention sociale car l'accès et le maintien des droits évite l'exclusion. Les personnes bénéficient depuis la réforme du 5 mars 2007 d'un accompagnement pour formuler leurs projets et leurs besoins. Leurs compétences et leurs potentiels doivent être respectés, voir stimulés autant que possible afin de maintenir ou favoriser leur autonomie.

Notre intervention vient en compensation des manques ou des incapacités de la personne.

Une mesure de protection comporte trois phases :

- L'ouverture qui doit avoir lieu dans les 90 jours à partir de la date du jugement. C'est la phase d'accueil, de mise en place et de l'inventaire.
- L'exercice de la mesure période entre le 90ème jour et la fin de la mesure. C'est la période de l'accompagnement et de la protection.
- La fin de la mesure qui intervient suite à une main levée, le décès ou la transmission à un autre mandataire.

1.1.2 Son personnel

Le pôle d'activités tutélaires est implanté sur deux villes du nord de la Saône et Loire : Chalon sur Saône et Montceau les Mines. Une trentaine de personnes y travaillent à temps plein ou à temps partiel (12 à Montceau les Mines et 19 à Chalon sur Saône).

L'équipe du service MJPM représente 70% du personnel. Sa composition se répartie entre du personnel administratif pour 1/3 et de travailleurs sociaux pour 2/3. Cette répartition est courante dans ce type de service du fait de la mission administrative (ex : réception de tous les courriers administratifs de la personne) et de la technicité (ex : suivi des comptes bancaires). La dotation en personnel en rapport avec le nombre de mesures judiciaires est correcte au regard des indicateurs nationaux (CASF Art L.361-2).²

² Code de L'action Social et de la Famille. Titre VI, Financement de la protection Judiciaire des majeurs. Art. L.361-2

Cette équipe pluridisciplinaire se compose de plusieurs « Unités ». Chaque unité a une technicité.

L'unité « Sociale » : Les intervenants sociaux sont issus de formations sociales de type Conseillère en Economie Sociale et Familiale, Educateur spécialisé, Assistant social ou juriste. Les mesures de protection leur sont confiées par délégation de la direction. Ils sont chargés de l'accompagnement de la personne dans son projet. Ils garantissent les droits administratifs et sociaux et sont garants de la bonne gestion du patrimoine de la personne.

Les assistantes administratives qui se répartissent sur deux unités:

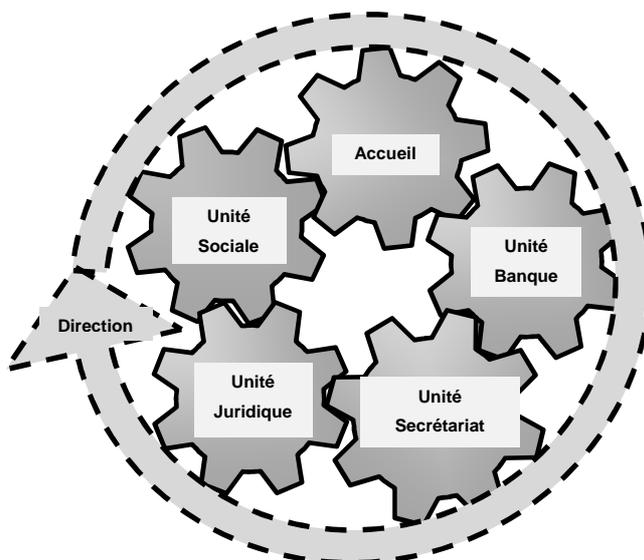
L'unité « Secrétariat » chargée de la préparation des dossiers, de la frappe des courriers et des rapports, de la saisie des données administratives dans le logiciel métier, du classement des dossiers papier et informatique, de l'accueil physique et téléphonique.

L'unité « Banque » chargée du suivi des comptes bancaires : saisie des factures, des soldes de comptes, enregistrement des recettes et récupérations informatiques, élaboration des Comptes et Relevés de Gestion des majeurs protégés, lien avec les banques.

L'équipe de direction (1 directrice et 2 chefs de service) est chargée du bon fonctionnement du service et de son organisation. La direction supervise à cet effet l'activité des professionnels et est garante de la bonne conduite de la mission auprès des personnes protégées.

L'unité « Juridique » est confiée aux chefs de service. Issues toutes deux de formation juridique, elles prennent en charge les parties juridiques des dossiers selon les procédures engagées en matière de succession, d'achat ou de vente d'un bien, de Droit Pénal ou Droit de la famille. Selon le degré de connaissance et d'expérience des mandataires, elles sont particulièrement attentives à la constitution d'un dossier à la banque de France ou d'une demande d'aide financière et à la pertinence de son dépôt.

Les relations entre ces différents professionnels sont très étroites. Tous ces acteurs ont un lien commun qui est l'utilisateur et la gestion de ses biens. Les échanges et les liens entre ces différents professionnels sont nombreux et doivent être permanents. L'organisation dont est garante la direction doit faciliter la mise en relation tout en



déterminant clairement les champs d'intervention et de responsabilité de chacun. Le fonctionnement de ce type de service me fait penser à un engrenage qui ne peut être interrompu. L'organigramme du pôle d'activités est présenté annexe 4.

1.1.3 Son organisation et ses espaces de régulation

L'accueil du public, téléphonique et physique, est assuré sur chaque site du lundi au vendredi avec deux demi-journées de fermeture. Les temps de fermeture nous permettent d'organiser les réunions.

Une permanence de service est assurée quotidiennement par les intervenants sociaux pour recevoir tous les publics. En dehors de ces espaces, toute personne peut être reçue sur rendez-vous au service ou dans d'autres lieux organisés et mis à disposition par les mairies, les Maisons du Droit et des Solidarités, les Tribunaux etc.

Les intervenants sociaux assurent une permanence téléphonique hebdomadaire en direction de leur bénéficiaire. Ils interviennent au domicile des majeurs protégés en fonction des besoins de la personne (environ une fois par trimestre).

Chaque professionnel est équipé d'un poste informatique, d'un poste téléphonique et d'une boîte mail.

Un fonctionnement par binôme est organisé pour l'ensemble des professionnels de telle sorte que les actes essentiels soient assurés en cas d'absence et que la continuité de la prise en charge soit garantie.

Les espaces de rencontre et d'échange, qui permettent de réguler et de coordonner les activités, sont organisés à travers différentes réunions :

- Réunions mensuelles par cœur de métier (Mandataires Judiciaires, Délégués aux Prestations, Agents administratifs),
- Réunions bimensuelles par site avec l'ensemble du personnel. Elles permettent de transmettre des informations, de réguler l'organisation,
- Réunions Générales animées par la directrice, elles ont lieu 3 fois par an. L'ensemble du personnel est réuni. La directrice générale est conviée à cette réunion. Ces réunions permettent de transmettre des éléments budgétaires, de communiquer sur les orientations du pôle etc.,
- Réunions bimensuelles de l'équipe de direction,
- Des séances d'Analyse de la Pratique Professionnelle une fois par mois.

1.1.4 Organisation des associations et services tutélaires

Sur les 800 000 mesures recensées en 2013, sur l'ensemble du territoire français, la moitié de ces mesures sont gérées par les familles (tuteurs familiaux), l'autre moitié par les professionnels nommés depuis la réforme : Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs (MJPM). Ces professionnels peuvent être des préposés d'établissement, des mandataires exerçant à titre individuel (mandataires physiques), et des délégués mandataires des associations tutélaires.

La diversité des opérateurs permet aux magistrats de choisir celui qui conviendra à la personne protégée au regard de sa situation sociale, patrimoniale.

Le bilan statistique sur la protection juridique des majeurs diligenté en 2013 par la Direction Générale de la Cohésion Sociale³ fait apparaître les chiffres suivants :

Au 31/12/2012, 414 166 mesures de protection sont prises en charge par les professionnels :

- 80 % des mesures sont confiées aux Associations et services Mandataires Judiciaire à la Protection des Majeurs,
- 10% aux mandataires physiques (personnes installées à titre libéral),
- 8% aux préposés d'établissement.

Notre service MJPM fait donc partie de ces acteurs que je qualifierai d'incontournables au regard du nombre de mesures confiées aux Associations. A ma prise de poste, en octobre 2010, le service exerçait 464 mesures, en juillet 2014 il atteint les 653 dossiers. En accord avec le Conseil d'Administration, j'ai déposé une demande d'extension de l'habilitation auprès du Préfet de Saône et Loire. La DDCS m'accordera, en 2014, une extension de l'habilitation du service à 640 mesures. Cette augmentation d'activité, projetée dans les différents budgets prévisionnels 2012 et 2013, a été suivie de création de poste.

La plupart des associations tutélaires sont représentées par quatre grandes fédérations : la Fédération Nationale de l'Activité Tutélaire (FNAT), la Convention Nationale des Associations de la Protection de l'Enfance (CNAPE), l'Union Nationale des Associations de Parents et de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) et l'Union Nationale des Associations Familiales (UNAF). Ces quatre fédérations représentent 330 000 mesures de protection, 250 services mandataires et 12 000 professionnels.

Elles se sont rassemblées en inter fédération pour organiser entre autre les « Assises Nationales des Majeurs Protégés »⁴ qui se sont tenues en Février 2012 à Paris. Leur

³Bilan statistique sur la protection juridique des majeurs DGCS, 2013. www.unaf/IMG/PPT/stadgcs.ppt

⁴ Les Assises Nationales des Majeurs Protégés organisées les 9 et 10 février 2012 par l'inter fédération CNAPE-FNAT-UNAF-UNAPEI disponible sur le site www.assisestutelles2012.fr

objectif était de faire des propositions de modifications et de simplification de la réforme de 2007 à travers la rédaction d'un Livre Blanc. Le résumé de ce dernier est en annexe 5.

En 2013, j'ai choisi d'adhérer à la Fédération Nationale de l'Activité Tutélaire (FNAT) pour le service MJPM. Cette fédération est un véritable soutien dans ma mission de direction et en cascade pour le service et l'Association. Elle est en capacité de répondre à des questions précises en matière tutélaire. Cette adhésion est venue en complémentarité de celle à la CNAPE pour le service Délégué aux Prestations Familiales.

1.2 Les Majeurs Protégés, des personnes excessivement vulnérables

Aujourd'hui, plus de 800 000 personnes majeures sont protégées en France. Qui sont ces majeurs protégés ?

Les Majeurs protégés sont des personnes vulnérables.⁵ « *La récente notion de personne vulnérable a été créée afin de mieux protéger les personnes les plus exposées aux agressions de notre société.... En droit la notion de vulnérabilité concerne le plus souvent les personnes mineures, handicapées ou (très) âgées..... A cette première notion s'ajoute pour ces deux dernières catégories un doute sur leur capacité à donner un consentement éclairé ou à faire preuve d'un jugement éclairé* ».

Selon l'article 425 du CC, une personne protégée est définie ainsi « *toute personne dans l'incapacité de pourvoir seule à ses intérêts en raison d'une altération, médicalement constatée, soit de ses facultés mentales, soit de ses facultés corporelles de nature à empêcher l'expression de sa volonté peut bénéficier d'une mesure de protection juridique...S'il n'en est disposé autrement la mesure est destinée à la protection tant de la personne que des intérêts patrimoniaux de celle-ci* »⁶

Les majeurs protégés sont des personnes qui ne choisissent pas d'être accompagnées par un service mandataire. Elles y sont contraintes par une mesure judiciaire de type curatelle, tutelle ou sauvegarde de Justice ou d'accompagnement (la MAJ). Dans 95 % des cas la mise en place de la mesure, que nous appelons communément « l'ouverture de la mesure », se passe bien, c'est-à-dire sans conflit ou opposition. La mesure leur a été expliquée en amont par le requérant et/ou le magistrat lors de l'audience. Les

⁵ Définition de la vulnérabilité disponible sur le site : fr.wikipedia.org/wiki/Vulnérabilité

⁶ LOI 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des Majeurs disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr>

personnes sont souvent prises dans de multiples difficultés financières, administratives et peuvent de surcroît être très isolées. Elles sont en attente d'une aide extérieure.

Dans son livre « Protéger pour rendre capable » Benoit EYRAUD précise que « *cette protection ne relève pas tant d'inaptitudes individuelles, quand bien même le droit parle « d'altération des facultés personnelles » mais de la multiplication des difficultés professionnelles, affectives, de santé qui sont évaluées par les proches, les médecins les juges⁷ »*

Les personnes protégées sont donc d'âges variés de (18 ans à + de 100 ans), de pathologies diversifiées : déficience mentale plus ou moins lourde, handicap physique, troubles psychiques. Les revenus des personnes sont plutôt modestes mais peuvent aussi être très confortables. Les situations maritales et familiales sont elles aussi très diversifiées.

Depuis les années 2000 le nombre de majeurs protégés n'a cessé de croître. Les Unions Départementales des Associations Familiales (UDAF), acteur prédominant de l'activité tutélaire, ont adapté leur organisation pour faire face à cette augmentation d'activité. D'autres associations se sont aussi mobilisées. Les « Sauvegarde » et ADSEA (Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence) qui exerçaient des mesures de Tutelles aux Prestations Sociales Adulte (TPSA) ou Tutelles aux Prestations Sociale Enfant (TPSE) ont étendu leur champ d'activité à la protection juridique des majeurs. C'est le cas de l'Association Sauvegarde 71 qui a créé son service en 2000 sous l'impulsion d'un directeur qui voulait pérenniser le service Tutelles aux Prestations Sociales en y intégrant un service à la protection de majeurs appelé alors Service tutelles.

Dans son livre « *protéger et rendre capable* » Benoit EYRAUD explique « *que l'augmentation du nombre de mesures de protection est révélatrice d'une transformation des normes sociales...*⁸ »

Les personnes vieillissantes, de plus en plus nombreuses, ainsi que l'augmentation d'adultes souffrant de troubles psychiques et des conditions de vie très précaires, l'isolement des personnes lié à la diminution de la solidarité familiale, les personnes atteintes de handicap font l'objet d'une mesure de protection.

Dans son bilan statistique 2013, la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS)⁹ constate une augmentation annuelle de 6 % depuis 2009. Elle projette cette

⁷ EYRAUD B., 2013 *Protéger et rendre capable* Editions ERES, Toulouse, 431pages

⁸ EYRAUD B., 2013 *Protéger et rendre capable* Editions ERES, Toulouse, 431pages

augmentation sur les années à venir. Connaissant cette augmentation d'activité, je pense que notre service a toute sa place sur le territoire malgré sa petite taille par rapport à l'UDAF qui gère 3000 mesures.

Le bilan 2013 de la DGCS précise les chiffres nationaux suivants :

- 50,40 % sont sous curatelle et 39,60% sont sous tutelle.
- 52,1% sont des hommes et 47,90% sont des femmes.
- 60 % sont à domicile et 40% sont en établissement, dont 51,70% en établissement pour personne âgées et 34 % dans un établissement pour personnes handicapées.
- 85% des personnes ont un niveau de revenu inférieur au SMIC.

Au 31/12/2013, sur 601 personnes protégées suivies, le rapport d'activité concernant notre service MJPM fait ressortir des chiffres qui se rapprochent des valeurs nationales :

- 54 % sont des curatelles
- 29 % des mesures de tutelle
- 2 % sont des Sauvegarde de Justice
- 15% sont des MAJ
- La répartition Homme Femmes est sensiblement la même qu'au niveau national.
- 90 % des personnes accompagnées par notre service ont un niveau de revenu inférieur au SMIC

Par contre, même si globalement notre service rejoint les statistiques nationales en matière de répartition Domicile/Hébergement :

- 64 % à domicile et 36 % en établissement

Nous constatons un écart dans la répartition du type d'hébergement :

- 19 % sont en Etablissement pour personnes âgées
- 17 % dans un établissement pour personnes handicapées.

Notre spécialité d'intervention n'étant pas auprès du public en établissements pour personnes âgées. Celle-ci relève de la compétence du préposé d'établissement.

Cependant, au cours de ces trois dernières années 2010-2013, notre service a connu une nette augmentation de ces bénéficiaires accueillis en établissement pour personnes âgées. Depuis 2010, cette typologie de public a augmenté de 28%.

⁹ Bilan statistiques sur la protection juridique des Majeur .DGCS.2013 disponible sur www.unaf.fr/IMG/ppt/statdgcs.ppt

Notre service MJPM prend donc en charge une population à multiples problématiques : précarité des ressources, diversité des pathologies - troubles psychiatriques, déficiences intellectuelles, troubles liés au vieillissement, conduites addictives, handicaps physiques. S'ajoute à ces problématiques : l'isolement social et/ou géographique.

En 2012, lors de la réécriture du projet de service et de l'étude de la typologie de notre public nous avons retenu un indicateur singulier : l'isolement de la personne. Nous l'avons défini ainsi : personne qui vit seule à son domicile. Ce qui nous a amenés à déterminer un des effets de nos interventions « *Notre intervention permet de fait de sortir la personne de l'isolement et /ou d'établir ou améliorer l'étayage nécessaire à de meilleures conditions de vie* ».

Chaque année nous utilisons cet indicateur sur les nouvelles mesures de l'année n-1 et n. Il est stable. Nous évaluons l'effet de la rupture de l'isolement par le nombre d'étayage mis en place. Nous diminuons l'isolement au cours des 18 premiers mois pour 40 % des nouvelles mesures en mettant en place un étayage adapté aux besoins de la personne.

1.3 De l'origine de la protection des majeurs à nos jours

Il faut remonter au Droit Romain pour trouver les premiers régimes de protection. L'esprit à cette époque était de protéger le patrimoine familial.

Au moyen âge, on tend vers une protection accentuée de l'incapable. On distingue 3 catégories : les victimes de démence, de fureur ou de prodigalité. La personne incapable est frappée par un jugement la privant de l'administration de tout ou partie de ses biens et quelques fois de sa personne.

En 1804 : le code Napoléon ou Code Civil ne s'intéresse de nouveau qu'à l'aspect patrimonial, délaissant celui médical. Ce principe a entraîné quelques abus. A cette époque, certaines personnes, sous prétexte de folie, étaient envoyées à l'asile et leurs biens étaient récupérés par la famille ou les proches. Il visait plus à protéger l'ordre public que la personne elle-même.

La Loi du 30 juin 1838 : dite « loi des aliénés »¹⁰ prévoit que chaque département possède un établissement public d'aliénés ce qui permet un contrôle de l'internement en plaçant l'établissement sous le regard de l'autorité publique. A cette époque, chaque interné était automatiquement placé sous administration provisoire légale, quel que soit la nature et le degré de sa pathologie. Il était automatiquement considéré comme incapable.

¹⁰Loi sur « les aliénés » du 30 juin 1838 n° 7443

La Loi n° 68-5 du 3 janvier 1968¹¹ réforme en profondeur le droit des incapables majeurs. Elle vient prendre en compte les évolutions sociétales : le nombre croissant de problèmes psychiatriques et l'évolution du monde médical qui préfère le maintien à domicile à l'internement systématique. Plus d'un siècle après la loi de 1838, la protection individualisée voit le jour. Le législateur de 1968 est alors soucieux d'élargir la protection, non seulement aux personnes dépendantes du fait d'une infirmité mentale ou corporelle, mais aussi à celles dont les conditions d'existence étaient menacées par un comportement ne pouvant être qualifié véritablement de pathologique. Il s'agit de l'oisiveté, l'intempérance et la prodigalité. Le grand apport de la loi de 1968 est la personnalisation ou l'individualisation de la mesure de protection selon le degré d'aliénation de la personne.

Trois régimes de protection vont être instaurés pour y répondre :

- La Tutelle : représentation continue de la personne
- La curatelle : accompagnement et conseil
- La sauvegarde de justice : mesure transitoire ou/ et d'urgence en attendant la décision du magistrat.

La réforme du 5 mars 2007 concernant la protection juridique des majeurs est le résultat d'une longue réflexion menée à travers divers rapports :

Le 23 Février 1999, une recommandation du comité des ministres du conseil de l'Europe est adoptée. Cette dernière insiste sur le respect des droits et des libertés du majeur protégé¹².

L'Union Nationale des Associations Familiales, association représentant la majorité des services tutélaires se saisit du sujet en créant les premières « Assises Nationales de la Tutelle » en 1999. Elles auront permis de rendre réellement le débat public et de mettre en lumière toute la complexité du problème.

Le 18 mai 2000 est publié le rapport Favard¹³, ce dernier amène à la conclusion suivante : « *s'il n'y a pas lieu de remettre en cause l'économie générale de la loi du 3 janvier 1968, le temps est venu d'une consécration législative du principe selon lequel la protection des majeurs instaurée par cette loi a pour finalité la protection de leur personne tout autant que la sauvegarde de leurs biens* ». Ce rapport réaffirme les principes du respect et de la dignité de la personne protégée, de nécessité et de subsidiarité,

¹¹Loi n° 68-5 du 3 janvier 1968

¹² Conseil des ministres de l'Europe 1999- principe concernant la protection juridique des majeurs incapables.

¹³ Ministère de l'emploi et de la solidarité, ministère de la justice, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, groupe de travail interministériel sur le dispositif de la protection des majeurs présidé par Jean Favard, Rapport définitif, avril 2000. 332 pages.

d'accompagnement du majeur qui doit être global, intégrant la dimension personnelle et patrimoniale et la mise en place d'un réseau de proximité.

« Cette loi, qui a parfaitement (ou presque) organisé la protection des biens ne s'est que très incomplètement prononcée sur la protection de la personne. Or, la protection des biens, comme elle est instituée aujourd'hui, ne peut être dissociée de la protection de la personne. »

Les propositions et les recommandations préconisées dans ce rapport viendront inspirer le projet de réforme du 5 mars 2007 concernant la protection des majeurs autour de 5 axes principaux :

- la protection de la personne,
- l'évaluation médico-sociale en amont de la mesure judiciaire,
- la nature des mesures,
- l'adéquation de la procédure avec les principes de nécessité et de subsidiarité,
- le financement des mesures de protection.

La réforme s'est donc inscrite dans un mouvement général de l'évolution de la société et des politiques publiques, qui a donné une place plus importante à l'usager et au développement de son autonomie.

La loi rénovant l'action sociale du 2 janvier 2002 pose un principe « *de recherche d'adhésion de la personne à son projet ou à l'accompagnement en la rendant actrice de sa démarche d'insertion ou d'autonomie* » conformément aux articles L311.4 et L417-7 du CASF

Celle du 11 Février 2005¹⁴, en faveur de l'égalité des droits à la chance pose le principe d'adapter la réponse en termes de compensation du handicap en tenant compte du projet de vie de la personne.

La réforme du 5 mars 2007 a donc bénéficié de ce mouvement sociétal et juridique. L'« usager » devient un acteur qui, au-delà de ses besoins, possède des capacités à agir. L'intervenant social doit avant tout prendre en compte ces capacités, les évaluer avant toute orientation ou décision dans le projet. Il doit favoriser l'autonomie et non pas la limiter.

La personne vulnérable, dans ce contexte est passée du statut « d'incapable majeur » à celui de « majeur protégé »

La réforme du 5 mars 2007 a officialisé les pratiques d'accompagnement des personnes qui s'étaient naturellement développées dans les associations. Associations qui avaient constituées leurs équipes avec des travailleurs sociaux (de formation Assistant de Service

¹⁴ Loi 2005-102 du 11 Février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

Social, Educateur Spécialisé, Conseillère d' Economie Sociale et Familiale) afin de faire face aux nombreuses difficultés des personnes vulnérables (déficiences intellectuelles ou corporelles, maladies psychiatriques, difficultés sociales...). Cette réforme a donc été bien accueillie par les professionnels du secteur car elle participe à un début de reconnaissance de la profession par son intégration dans les champs sociaux et médico-sociaux. Nous pouvons nous reconnaître dans un groupe d'appartenance.

L'esprit de la loi du 5 mars 2007, réformant la protection juridique des majeurs, applicable au 1er janvier 2009, est de protéger les biens des personnes ainsi que les personnes elles-mêmes et ce sans entraver leur liberté et en favorisant leur autonomie.

1.4 Les modifications du Code Civil suite à la réforme du 5 mars 2007

La réforme du 5 mars 2007 a repensé la mission dans ses contours et s'est attachée à modifier certains articles du Code Civil afin de renforcer cette idée principale :

1.4.1 Se centrer sur les personnes pour les protéger ainsi que leurs biens, et respecter leur choix

Elle réaffirme aussi le principe de nécessité (art 425 du CC) : L'altération des facultés mentales ou corporelles doit être médicalement constatée.

La loi réformant la protection du majeur crée des nouvelles mesures afin de respecter le principe d'adaptation de la mesure au plus près des besoins de la personne vulnérable. L'étendue et le contenu de la mesure doivent en outre être adaptés au plus strict besoin de la personne.

- La tutelle avec la possibilité de nommer un tuteur aux biens et un tuteur à la personne,
- La curatelle avec la même possibilité. La curatelle peut être renforcée,
- La Sauvegarde de Justice,
- Le mandat de protection futur.

De plus, afin de veiller à l'adaptation en continu de la mesure de protection, ces dernières sont prononcées pour une durée déterminée, au maximum 5 ans (sauf autre cas prévu par la loi).

Art 441 du CC « *Le juge fixe la durée de la mesure sans que celle-ci ne puisse excéder cinq ans* »

Art 442 du CC « *Le juge peut renouveler la mesure pour une même durée* ».... « *Le juge peut à tout moment mettre fin à la mesure, la modifier ou lui substituer une autre*

mesure prévue au présent titre, après avoir recueilli l'avis de la personne chargée de la mesure de protection »

Le MJPM doit veiller à l'adaptation de la mesure de protection selon les besoins de la personne. Le délai de prescription des mesures permet cette évaluation régulière et encadrée.

La réforme redonne à la personne du pouvoir à décider de sa vie. La volonté de la personne est première pour les questions relatives à sa santé, son logement, ses relations. La loi renforce considérablement les droits du majeur protégé :

- Il choisit son lieu de vie, sa résidence (art. 459-2 du CC), ce qui signifie très clairement qu'on ne peut le placer dans un quelconque établissement contre son gré sauf en cas de danger médicalement constaté.
- Son logement, les meubles meublants, souvenirs, etc. sont conservés aussi longtemps que possible (art. 426 du CC).
- Les comptes bancaires ouverts avant la mesure de protection sont protégés (art. 427 du CC).
- Il entretient les relations qu'il souhaite sauf s'il se met en danger. Dans ce cas le MJPM en informe sans délai le Juge des tutelles (art 459 du CC).
- Il peut se marier, se pacser avec l'autorisation de la personne chargée de sa protection et/ou du juge (art. 460 et 461 du CC).

D'une manière générale, le principe de la protection est placé sous les auspices du principe de dignité de la personne (art. 415 du CC), et a pour finalité la protection de la personne et, autant que possible, de favoriser son autonomie.

La réforme réaffirme le principe de subsidiarité. Le juge doit d'abord rechercher si un membre de la famille souhaite exercer cette mesure de protection avant de nommer un professionnel :

Art 450 du CC « Lorsqu'aucun membre de la famille ou aucun proche ne peut assumer la curatelle ou la tutelle, le juge désigne un mandataire Judiciaire à la protection des majeurs inscrit sur la liste prévue à l'article L 471-2 du CASF. Ce mandataire ne peut refuser d'accomplir les actes urgents que commande l'intérêt de la personne protégée notamment en matière de protection patrimoniale »

Elle prévoit dans son texte que les services tutélaires doivent avoir un rôle de conseil auprès des familles, tuteurs familiaux afin de les aider et de les motiver à accepter cette mission¹⁵.

1.4.2 Améliorer le contrôle des comptes bancaires et des comptes de gestion des majeurs protégés

La loi met un accent particulier sur l'individualisation des comptes bancaires et la conservation des comptes existants, ainsi que sur l'information annuelle de son état patrimonial.

Art. 427 du CC. « La personne chargée de la mesure de protection ne peut procéder ni à la modification des comptes ou livrets ouverts au nom de la personne protégée, ni à l'ouverture d'un autre compte ou livret auprès d'un établissement habilité à recevoir des fonds du public.

« Lorsque la personne protégée n'est titulaire d'aucun compte ou livret, la personne chargée de la mesure de protection lui en ouvre un.

« Les opérations bancaires d'encaissement, de paiement et de gestion patrimoniale effectuées au nom et pour le compte de la personne protégée sont réalisées exclusivement au moyen des comptes ouverts au nom de celle-ci... »

Art 511 du CC « Le tuteur soumet chaque année le compte de gestion, accompagnées des pièces justificatives au greffier en chef en vue de la vérification et d'une approbation.. A cette fin il sollicite des établissements bancaires auprès desquels un ou plusieurs comptes sont ouverts au nom de la personne protégée ... »

Une copie du compte de gestion est remise chaque année aux majeurs protégés

1.5 L'intégration dans le secteur social et médico-social par la loi du 2 janvier 2002-2 et ses impacts

La réforme a aussi modifié les modalités d'exercice de la mission. La réforme a fait entrer les services MJPM dans les catégories des services et établissements sociaux et médico sociaux. A travers les articles L 311-3, L311-4 du CASF, les services MJPM doivent, à ce titre, garantir l'exercice effectif des droits des usagers en :

¹⁵ Décret n°2008-1507 du 30 décembre 2008 relatif à l'information et au soutien des personnes appelées à exercer des mesures de protection en application à l'article 499 du CC.

- Assurant une prise en charge et un accompagnement individualisé et adapté aux besoins et capacités de la personne cherchant à favoriser le développement, l'autonomie et l'insertion de cette dernière (art L311-3 du CASF).
- Elaborant différents outils dont un règlement de fonctionnement (art L311-7 du CASF), une Notice d'information avec en annexe une charte des droits de la personne protégée, un Document Individuel de Prise en Charge (art L 311-4 du CASF) évalué chaque année qui amènera les services à réfléchir à la formalisation du Projet Personnalisé à effectuer avec le majeur protégé.
- Prévoyant une participation de l'usager au fonctionnement du service sans l'obligation de mise en œuvre d'un Conseil à la Vie Sociale (art L 311-6 du CASF) et le recours.

1.5.1 Réglementer les conditions d'exercices : Contrôler et évaluer

L'habilitation délivrée, par le Préfet de Département, en 2010 suite aux dossiers déposés auprès des CROSMS pourra être renouvelée pour une nouvelle durée de 15 ans (art L 313-1 du CASF), si les résultats de l'évaluation externe valide la qualité des activités et des prestations rendues. Cette évaluation externe doit se dérouler tous les 7 ans (art L 312-8 de CASF).

Notre service MJPM obtient une habilitation pour un volume de 500 mesures juridiques en Septembre 2010 par le Préfet de Saône et Loire suite au dépôt du dossier auprès du CROSMS. En 2010, l'Association décide de mener la première évaluation interne que je serai chargée de conduire à son terme. Notre première évaluation externe devra avoir lieu en 2017.

1.5.2 Maîtriser les dépenses de l'Etat et organiser différemment le financement des mesures

A) Un contrôle de la mise en place de la mesure :

Devant l'augmentation de 6% par an du nombre de mesures de protection sur le territoire, l'Etat espère par la réforme, maîtriser les dépenses publiques en incitant la tutelle familiale (qui devra systématiquement être recherchée par les magistrats) et renforce le contrôle du parquet. Le magistrat ne peut plus se saisir d'office à la suite de signalements du service social ou médical.

La loi du 5 mars 2007 modifie l'organisation des services tutélaires :

Les services Tutelles aux Prestations Sociales (TPS) disparaissent au profit des services Délégués aux Prestations Familiales (DPF) qui rejoignent le secteur de la Protection de

l'Enfance en étant intégré dans la réforme du 5 mars 2007 concernant la Protection de l'Enfance.

Elle crée la Mesure d'Accompagnement Judiciaire(MAJ) en lieu et place de la Tutelle aux Prestations Familiales. Mesure que la loi rattache directement aux services MJPM et non plus aux ex services Tutelles aux Prestations Sociales (TPS).

Avant 2009

| Service Tutelles aux Prestations Sociales TPS | Service « tutelles » Incapables majeurs |
|--|--|
| Mesures exercées : <i>Tutelles aux Prestations Sociales Adultes</i> TPSA <i>Tutelles aux Prestations Sociales Enfants</i> TPSE | Curatelles Tutelles Sauvegardes de justice |

Après 2009

| Service Délégués aux Prestations DPF | Service Mandataire Judiciaires à la Protection des Majeurs comporte deux types de mesures |
|--|---|
| Mesures exercées : Mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial MJAGBF | Mesures de protection juridique : Curatelles (aux biens et/ou à la personne), Tutelles (aux biens et/ou à la personne), Sauvegarde de Justice Mesures d'Accompagnement Judiciaire |

B) Modification du mode de financement :

L'ancien mode de financement en « mois tutelle » prenait en compte l'activité réalisée en fin de mois avec un paiement des créanciers à postériori de l'activité. La Dotation Globale de Financement (DGF) mise en place depuis 2009 permet le versement régulier des dotations par les différents financeurs. La mise en place dans le même temps d'indicateurs nationaux et la crise financière limitent cependant considérablement les possibilités d'évolutions des services.

Le texte de loi modifie le mode de financement des mesures de protection et le rend plus complexe dans sa mise en œuvre pour les services MJPM. On y constate aussi un

désengagement de l'Etat par un élargissement des co-financeurs aux principales caisses qui versent des prestations sociales. Les textes¹⁶ précisent que ce sont les personnes protégées les principaux financeurs de leur mesure. Si leurs ressources sont insuffisantes le complément public sera fait par les organismes qui versent la prestation sociale la plus élevée à la personne : Caisse d'Allocations Familiales (CAF), Caisse de Retraite et de Santé au Travail (CARSAT), Caisse Primaire d'Assurance Maladie(CPAM), Mutualité Sociale Agricole(MSA), Conseil Général et l'Etat. Cette recherche de prestations la plus élevée par dossier doit se faire en amont des budgets prévisionnels puisqu'elle permet ensuite à la DDCS de répartir le budget alloué par co financeur.

Les caisses contrôlent les services en croisant les listes communiquées. Ce travail nécessite pour les services de s'organiser dans cette collecte de données, qui si elle est erronée vient directement impacter la dotation budgétaire. La caisse refusant de payer tout dossier erroné.

C) Le pilotage de l'action des MJPM

La réforme crée les Schémas Régionaux de l'Activité Tutélaires (SRAT)¹⁷. Ils sont pilotés par les DRJCS. Ils ont pour but de contribuer à l'amélioration des réponses que le dispositif de protection juridique apporte aux besoins des personnes concernées. Les SRAT ont pour mission d'organiser et de répartir l'implantation des différents acteurs sur le territoire, de rationaliser le secteur avec une visée à terme d'acteurs moins nombreux, de veiller à la qualité des formations dispensées. Ils sont des outils de planifications et non de financements.

1.5.3 Créer un statut de mandataire Judiciaire par l'obligation d'une formation professionnelle unifiée : Certificat National de Compétences

Aujourd'hui, tous les professionnels sont tenus de suivre une formation uniforme délivrant un Certificat National de Compétences (CNC)¹⁸.

¹⁶ JORF n°0001 du 1 janvier 2009 page 90 texte n° 55.Décret n° 2008-1554 du 31 décembre 2008 relatif aux modalités de participation des personnes protégées au financement de leur mesure de protection

¹⁷ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 du CASF, article L 312-5.

¹⁸ JORF n° 304 du 31 décembre 2008 Décret 2008-1508 du 3 décembre 2008 complété par l'arrêté du 2 janvier 2009 précise les conditions d'application de l'article 471-4 du CASF relatif aux conditions d'âge, de formation et d'expériences professionnelles devant être satisfaites par le professionnel.

Les mandataires libéraux doivent être détenteurs du CNC avant leur habilitation et les professionnels des services doivent être formés dans les deux ans qui suivent leur embauche.

Les professionnels du service ont tous été formés dans les délais du 31/12/2012. Les services ont deux années après l'embauche d'un nouveau salarié pour le former au CNC. Le Budget Annuel de Formation associatif a permis et privilégié ces formations obligatoires. Aujourd'hui, à l'embauche d'un nouveau salarié, il est prioritaire sur le Budget de Formation Adhérent (BFA).

1.5.4 Les enjeux de la réforme sur un service MJPM

La réforme est considérée comme « bonne » par l'ensemble des acteurs de l'activité tutélaire. Elle recentre l'action autour du majeur protégé et redonne du sens à l'accompagnement de la personne.

Il n'en demeure pas moins que, le premier bilan de cette réforme, effectué en Février 2012 lors des Assises Nationales des Majeurs Protégés¹⁹, reste en demi-teinte : les professionnels regrettent certaines lourdeurs administratives qui entravent l'action, les économies escomptées ou la diminution du nombre de mesures confiées aux services et professionnels ne se sont pas confirmées.

Aujourd'hui, nous atteignons le nombre de 800 000 Majeurs Protégés dont la moitié est prise en charge par des professionnels des services associatifs. Les fortes contraintes budgétaires de ces dernières années amènent à des négociations difficiles et obligent les services à rechercher l'efficacité. Nous pouvons être contraints de signaler aux magistrats notre impossibilité de prendre en charge des mesures supplémentaires.

La nouvelle approche centrée sur la personne oblige les services à se réorganiser afin d'appliquer les droits des usagers. Aucun moyen supplémentaire n'aura été donné aux services pour mettre en place les différents outils de la loi 2002-2. Les services croulent sous un amoncellement de règles nouvelles : modifications du Code Civil et intégration du CASF.

- Une notice d'information doit être remise à chaque Majeur Protégé avec en annexe la charte des droits et libertés
- Les modalités de participation au service doivent être précisées
- Un Document Individuel de Protection des Majeurs (DIPM) doit être élaboré et évalué chaque année, il donnera ainsi naissance au Projet Personnalisé.

¹⁹ CNAPE-FNAT-UNAF-UNAPEI, 9 et 10 Février 2012, Paris, *Assises Nationales des Majeurs Protégés*, disponible sur le site www.assisestutelées2012.fr

A mon sens, l'intérêt de la loi 2002-2 est de formaliser nos pratiques à travers les DIPM, les enquêtes auprès des usagers, les projets de services et les évaluations internes. Pour ma part j'œuvre depuis 20 ans dans le secteur tuteur et cette loi ne fait qu'entériner des pratiques professionnelles déjà existantes. Cependant, la formalisation et la mise en place de ces outils « chamboulent » énormément les professionnels du fait de changements tous azimuts et ce, sans moyens supplémentaires. La formalisation prend du temps même si elle permet de travailler plus profondément sur la posture professionnelle. Une posture professionnelle dont il faut trouver le bon équilibre entre : « *une mission de protection et le souci de favoriser l'autonomie des personnes* »²⁰.

1.6 La réalité des pratiques observées au sein du service en regard des préconisations de la loi

1.6.1 Les écarts de pratiques professionnelles dans l'exercice de la mission

En 2010, le service MJPM de l'Association est en situation de crise interne. Il accuse une baisse importante d'activité du fait de la défiance de la magistrature d'un des deux tribunaux. Le service est remis en question sur sa qualité de travail. Les magistrats du tribunal d'Instance de Chalon sur Saône manifestent depuis juillet 2010 leur fort mécontentement quant à la qualité de la prestation, notamment, concernant la gestion du patrimoine.

Les placements financiers ne sont pas effectués, ce qui porte préjudice aux intérêts patrimoniaux des personnes protégées.

Ils constatent que les nouvelles dispositions législatives de la réforme ne sont pas connues ou mal maîtrisées, notamment à travers les requêtes et les rapports qui leur sont adressés.

En matière de déplacement de fonds : les requêtes sont adressées trop tardivement. L'argent n'a pu être déplacé du compte d'épargne au compte courant dans un délai raisonnable pour régler les créanciers. Ce retard a généré des plaintes de plusieurs EHPAD notamment concernant le paiement des frais d'hébergement.

Concernant le lieu de vie, le majeur sous curatelle choisit son lieu de vie. Les requêtes sont, cependant, nécessaires pour la résiliation du bail et non pour la conclusion.

La mesure de curatelle représente 80% de notre activité. Le curateur a un rôle de conseil et d'assistance. C'est là que prend tout le sens de l'accompagnement de la personne. Le législateur a été vigilant pour qu'en cas de désaccord entre les deux parties, la protection

²⁰ Actualités Sociales Hebdomadaires 20 Avril 2012 n° 2756

de la personne ou de ses biens soit garantie. L'article 469 du CC précise : « *Le curateur ne peut se substituer à la personne en curatelle pour agir en son nom. Toutefois, le curateur peut, s'il constate que la personne en curatelle compromet gravement ses intérêts, saisir le juge pour être autorisé à accomplir seul un acte déterminé ou provoquer l'ouverture de la tutelle. Si le curateur refuse son assistance à un acte pour lequel son concours est requis, la personne sous curatelle peut demander au juge l'autorisation de l'accomplir seule* ».

Les magistrats s'interrogent quant à la réelle lecture des différents rapports ou inventaires de patrimoine signés par la direction et sur la capitalisation d'expérience puisque les demandes d'informations complémentaires des magistrats portent souvent sur les mêmes objets.

Le greffier en chef du tribunal d'Instance du Creusot est insatisfait du délai et du contenu du justificatif de la « participation financière du Majeur protégé à sa mesure judiciaire ». Il ne peut donc effectuer correctement son travail de vérification et d'approbation des comptes de gestion qui lui sont adressés une fois par an (Art. 510 du CC).

Les outils de communication avec les magistrats :

- La formulation des requêtes n'est ni motivée, ni argumentée, le magistrat n'a donc pas suffisamment d'éléments pour prendre sa décision.
- L'inventaire de patrimoine, document à remettre aux magistrats dans les 90 jours de la notification du jugement est manuscrit et manque de précisions.
- Les rapports circonstanciés et notes d'informations transmis aux magistrats ne sont pas pertinents tant sur la forme que sur le fond. Ceci a eu pour conséquence l'insatisfaction des magistrats qui demandent des compléments d'informations ou rejettent les requêtes.

La réforme a élargi le pouvoir du mandataire à la protection de la personne et, en même temps, l'a davantage soumis au contrôle du magistrat. Ce dernier est de plus en plus exigeant notamment dans les domaines de protection de la personne et du respect de ses droits.

1.6.2 L'état des lieux 2010 diligenté par la Direction Générale auprès des équipes

L'état des lieux diligenté en 2010 par la Direction Générale auprès des équipes fait ressortir les éléments suivants :

- les intervenants sociaux expriment un sentiment d'abandon quant à l'accompagnement de la réforme, des interventions insuffisantes des cadres pour apporter un soutien technique et juridique de l'action conduite sur le terrain. Ils

constatent le manque de mutualisation des outils peu adaptés pour travailler en cohérence avec l'ensemble des professionnels (à l'interne comme à l'externe). Ils souhaitent une harmonisation entre les deux sites, une charge de travail mieux répartie entre les différents intervenants sociaux et des procédures internes formalisées.

- Les agents administratifs soulignent globalement les mêmes aspects, ils se sentent « livrés » à eux-mêmes face aux difficultés grandissantes en matière d'organisation, exemple : les rapports aux magistrats des travailleurs sociaux nécessitent toujours des remaniements tant sur la forme que sur le fond car ils doivent rechercher des éléments dans le dossier. Les agents administratifs ont une charge de travail qui s'accroît depuis la création du service en 2001 sans moyens supplémentaires équivalents à l'augmentation d'activité. L'organisation du travail n'a pas été repensée. (exemple Compte rendu de gestion annuelle à adresser aux magistrats, courrier d'ouverture, requêtes, répartition du travail entre les professionnels etc.)

1.6.3 Mes propres constats

Suite à l'état des lieux de 2010, le Directeur Général a effectué en urgence une répartition égalitaire des dossiers entre les différents travailleurs sociaux des deux services. Cela a eu pour conséquence le déplacement de 4 délégués aux prestations familiales sur le Service MJPM. A ma prise de poste, l'équipe de mandataires judiciaires est constituée de 9 personnes dont 4 n'exercent le métier que depuis quelques semaines. Ce qui fragilise considérablement les compétences de l'équipe.

La répartition quantitative des dossiers à ma prise de poste est la suivante pour chacun des services. L'écart du nombre de mesure entre chaque service est générateur de conflit entre certains agents, mais correspond aux normes nationales.

| Nombre de dossiers | Service MJPM | Service DPF |
|----------------------------------|--------------|-------------|
| Nombre de dossiers au 31/10/2010 | 450 | 137 |
| Nombre ETP | 7,30 | 4,25 |
| Nombre de dossiers par ETP | 62 | 32 |

Quotidiennement, je suis sollicitée par les mandataires sur des questions techniques, par exemple : « est-ce que je dois faire une requête car Mme X souhaite déménager ? » ou « Mr X a perçu un héritage, comment dois-je opérer pour effectuer les placements, dois-je en informer le magistrat ? ». D'autres questions, qui à mon sens, relèvent du positionnement professionnel ou de la connaissance qu'un professionnel doit avoir dans son secteur d'activités. Par exemple :

« Je constate que le budget mensuel moyen de Mme S. est déficitaire. Elle perçoit un Revenu de Solidarité Active (RSA) et a contracté quelques dettes. Ces dernières sont réglées aux créanciers. Le mandataire ne dépose pas de « dossier surendettement » car il estime que la dette est de la responsabilité de la personne protégée. » Ce qui peut être vrai, mais cependant, le droit de la personne est le dépôt d'un dossier à la Banque de France, chargée d'évaluer le surendettement. Ces sollicitations me font entrevoir que le mandataire privilégie la relation et l'accompagnement de la personne sans, toujours, faire le lien avec la protection des intérêts et des biens de cette dernière. Les mandataires ne maîtrisent pas les situations financières et administratives des personnes. Ils n'investissent pas suffisamment cette partie de la mission. Le manque d'outils et de technique ne leur permet pas d'avoir une visibilité à long terme du budget de la personne. Cette visibilité et cette maîtrise du budget sont essentielles pour mener à bien la mission, elles permettent :

- de veiller aux droits administratifs à renouveler ou à mettre en œuvre,
- d'anticiper la gestion du patrimoine,
- de répondre plus objectivement aux projets de la personne.

Les éléments administratifs des dossiers sont mieux connus des agents administratifs. Les dossiers des majeurs protégés sont dans leurs bureaux. Les courriers et relevés de banque passent déjà par ces agents avant d'arriver aux mandataires. Le service a été installé avec cette vision administrative de la mission, déconnectée de l'accompagnement ou de la protection de la personne. Les mandataires n'ont pu investir cette partie de la mission. C'est l'organisation existante qui a entraîné un investissement professionnel selon la place occupée et non le poste. La qualité du travail du service s'en est trouvée affectée dans bien des domaines :

- Les agents administratifs ont vu leur charge augmenter avec le nombre de dossier, les contraintes de la réforme, et les remises en questions des magistrats.
- Les mandataires n'ont pas une vision globale de la situation de la personne (administrative, financière, et sociale). Ils sont pourtant responsables des dossiers qui leur sont confiés. Ils sont les seuls à devoir répondre de la bonne gestion du dossier devant le magistrat. Et aussi, devant la direction du service qui leur délègue cette mission de protection.

Les responsabilités et les connaissances ne sont pas partagées, « au bon endroit ». Les professionnels n'ont pas de repères communs et le texte de loi n'a pas fait l'objet d'une communication sur les principaux changements. Il n'y a pas de déclinaison en mode opératoire qui permettrait d'harmoniser et de définir « qui fait quoi, quand et comment ».

Les informations concernant les usagers et leurs situations administratives sont très difficiles à trouver car le classement est peu structuré, et les éléments des dossiers sont « éparpillés » entre les différents acteurs.

Le logiciel métier est obsolète. Après vérification, dans les deux mois qui suivent ma prise de poste, auprès du prestataire informatique, il n'y a pas d'évolution possible de l'outil. La mise en place d'un Dossier Unique de l'Usager avec une centralisation de l'ensemble des données administratives, financières et sociales est nécessaire pour une meilleure lisibilité du dossier et pour une meilleure productivité. Les logiciels métiers spécifiques aux services MJPM sont des outils primordiaux pour mener à bien la mission. Les Documents Individuels de Protection du Majeur ne sont pas effectués. Une trame a été établie, en 2010, par la direction précédente mais l'outil n'a pas été mis en application. Il en est de même pour le projet personnalisé, il n'existe aucune trame ni début de réflexion. Ce dernier n'est donc pas formalisé.

C'est dans ce contexte de crise du service MJPM que je prends la direction du pôle d'activités tutélaires, seule, le chef de service titulaire étant absent. Des constats à l'interne montrent une équipe en souffrance et, à l'externe, une magistrature qui a perdu confiance dans ce service.

Conclusion intermédiaire :

La qualité d'un service MJPM passe par une organisation au service de l'individualisation de la prise en charge. Cette personnalisation exige de chacun des acteurs la maîtrise du dispositif légal et un positionnement professionnel qui doit s'ancrer dans l'intérêt de la personne protégée.

Mes propres constats confrontés à ceux des professionnels, de la Direction Générale et des magistrats se confirment et l'ensemble me permet d'affirmer à ce stade que :

« L'organisation existante ne permet pas d'atteindre les objectifs de la réforme et la qualité de service attendu »

Dans la deuxième partie de cet écrit, il va s'agir pour moi d'expliquer rétrospectivement comment j'ai conduit le changement dans ce service. Quels sont les éléments sur lesquels j'ai choisi d'agir, quels ont été mes leviers, mes moyens, mais aussi les freins et les difficultés rencontrées.

2 Définir une stratégie et conduire le changement

Seuls, les constats précédemment cités ne suffisent pas prendre toute la dimension du changement à opérer. C'est à partir des éléments internes à la structure et des éléments de l'environnement, que je vais approfondir mon analyse. Cette dernière m'aidera à faire des choix, à déterminer des priorités. Un plan d'action en découlera.

A ce stade de connaissance du contexte dans lequel se trouve le service, je peux énoncer et annoncer les deux axes principaux sur lesquels devront porter le changement si l'on veut atteindre la qualité de service attendu. Il s'agit de :

- **Maîtriser la réforme afin de mieux répondre aux demandes des magistrats et leur redonner confiance.**
- **Ré organiser le service afin de le rendre plus efficient, plus « productif ».**

Ces deux axes de travail auront pour finalités :

Améliorer la qualité du service rendu à la personne et permettre au service de rester un acteur incontournable sur le territoire.

Même si, dans la situation de crise dans laquelle se trouve le service, mon temps d'observation et d'analyse est court (de Novembre 2010 à janvier 2011), il convient de le prendre. C'est un temps indispensable avant de passer à l'action. Je dois écouter, entendre, comprendre, prendre du recul.

Mon expérience passée et mes compétences acquises sont un atout pour réduire rapidement quelques écarts de pratiques professionnelles identifiées dans les constats. Je vais donc pouvoir rapidement poser un plan d'action dès début 2011. Je devrai cependant veiller à ne pas aller trop vite, avant d'engager un profond changement. Il me faut prendre appui sur mes connaissances du métier et réfléchir à la manière de projeter ce service vers un ailleurs, en tenant compte de son histoire, des constats énoncés, et de ses acteurs.

Je prévois d'utiliser les outils managériaux à ma disposition pour aller plus loin dans l'analyse de la structure.

- la réactualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques me permettra d'évaluer la disponibilité de chacun des acteurs et de prendre la mesure des risques psycho sociaux. Ces derniers, s'ils sont très élevés, risquent de mettre en difficulté les projets de changement. L'utilisation et

l'exploitation de l'outil, présenté dans l'annexe 6, permet d'entrevoir à travers « l'explicatif » les attentes de chacun et la dynamique individuelle.

- Les entretiens professionnels qui viennent de se mettre en place dans l'Association seront un temps fort de rencontre de chaque personnel. J'envisage au-delà de l'entretien professionnel d'aborder l'occupation du poste de travail et les futurs objets de changements attendus.
- L'évaluation interne en cours dans le service mais non terminée sera, à son issue, un support supplémentaire de travail concernant l'orientation du service. Le Plan d'Action qui en découlera s'inscrira dans l'ensemble de la reconfiguration du nouveau projet de service.

2.1 Analyse interne

Ces outils managériaux et de pilotage, utilisés immédiatement, après ma prise de poste, m'ont permis de percevoir les points d'ancrage ainsi que les résistances et tensions qui pourraient émerger. Ils ont donné le ton du type de management que je souhaite mettre en place : Etre en contact avec les équipes tout en restant dans l'objectivité grâce aux outils communs utilisés par tous et pour tous.

Ces outils que j'utilise aujourd'hui en continu me permettent de faire des évaluations régulières. Nous les retrouverons dans la troisième partie de cet écrit.

2.1.1 L'actualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques au cours du premier trimestre 2011

En Janvier 2011, je recrute un chef de service en Contrat à Durée Déterminée car l'absence prolongée du titulaire pèse lourdement sur ma charge de travail. Avec cette collaboratrice au cours du premier semestre 2011, nous exploitons les résultats en matière de risque psycho sociaux. Ils sont quasi communs aux deux sites (Montceau-les Mines et Chalon-sur-Saône) et aux deux services, j'en propose une synthèse dans le tableau suivant :

| | Taux de criticité | Commentaires du personnel ADMINISTRATF | Taux de criticité | Commentaires du personnel EDUCATF |
|--------------------------|-------------------|---|-------------------|---|
| Organisation du travail | 19% | Manque d'outils pour faciliter le travail, gagner du temps et absorber la charge | 29% | Manque de procédures et outils pour aider au bon accomplissement de la mission. |
| Tâches et Fonctions | 28% | Redéfinir les champs de responsabilité de chacun | 32% | Manque d'accompagnement technique et juridique |
| Environnement de travail | 20% | Nombreux dérangements par le personnel éducatif pour des renseignements administratifs. | 18% | Manque un deuxième chef de service |

Au vu de ces résultats et malgré les difficultés rencontrées dans le service je peux dire que les taux de criticité (gravité x fréquence) ne sont pas trop élevés. Les professionnels se sont emparés de l'outil pour expliquer les difficultés dans leur poste, nommer leurs attentes et être force de propositions.

2.1.2 Les entretiens professionnels

L'Association n'ayant pas mis en place les entretiens annuels d'évaluation, avec le chef de service et en accord avec le directeur général, nous effectuerons au cours du deuxième trimestre 2011 les premiers entretiens professionnels de l'Association. Ils seront, pour nous, l'occasion de prendre le temps de rencontrer chaque professionnel pour échanger sur le parcours de formation. Avec chacun d'entre eux, nous nous autoriserons à aller au-delà.

Ces entretiens, que je considère être un outil incontournable de management, nous auront permis d'évaluer le malaise de certains mandataires lié au fait qu'ils ne maîtrisent pas leur mission, et ce, malgré leur degré d'implication dans ce service. Leur attente de changement est forte. Les entretiens viennent compléter les éléments du DUER par un échange plus précis. Ils font apparaître les besoins en termes de formation, d'accompagnement, d'organisation, de compréhension en lien avec l'histoire du service, la mission et son évolution. Ils viennent confirmer les éléments de constats énoncés dans la première partie par les magistrats et par la Direction Générale. J'ai pu aussi entrevoir le positionnement du personnel administratif qui, au fil du temps, s'est installé dans une certaine forme de pouvoir par une connaissance des dossiers, et qui sont des professionnels à même d'être force de propositions.

2.1.3 L'évaluation interne

Elle sera, pour moi, un outil de pilotage supplémentaire puisque le Plan d'Amélioration de la Qualité (PAQ) qui en découlera tout début 2012 (Annexe 7) sera issu des constats et des investigations des professionnels eux-mêmes. Respectueuse et attentive aux résultats de cette évaluation interne, accompagnée par le Centre Régional d'Etudes d'Actions et d'Informations de Bourgogne (CREAI) j'affinerai ma compréhension du service, sa place et son histoire dans l'association. L'engagement des professionnels et leurs attentes se liront au travers des pistes de travail proposées. Cette évaluation interne m'a permis de mettre plus d'objectivité dans mon analyse.

Ces différents temps et éléments d'observations et de compréhension ont évité que je calque trop l'organisation que je connaissais de mon expérience précédente.

2.2 Analyse externe : les opportunités et les menaces

De ma place de directrice, je me dois de comprendre l'environnement du service du fait de l'évolution du nouveau cadre d'intervention.

2.2.1 Les besoins du territoire

Les travaux démographiques menés sur le territoire par la Direction Générale des Affaires Sociales (DGAS) inscrits dans le Schéma Régional de l'Activité Tutélaire (SRAT) 2010-2014²¹ démontrent que les besoins en matière de protection juridique des majeurs augmenteront encore aux cours des prochaines années de 6% par an. Le SRAT de Bourgogne 2010-2015 précise qu'une association (UDAF) a le quasi-monopole de l'activité avec 3000 mesures sur le département. Afin de diversifier l'offre et de répondre, au plus près, aux besoins des personnes, il est préconisé que les deux autres associations du département de Saône et Loire (Sauvegarde 71 et LE PONT) augmentent leur activité. Le service MJPM de l'Association Sauvegarde 71 pourra prétendre à une augmentation portant l'activité de 250 à 500 mesures et la troisième association de 125 à 250 mesures. L'écart de volumétrie entre ces 3 associations a des conséquences sur la reconnaissance de celles-ci par les partenaires. Mon enjeu est de faire reconnaître notre service pour la qualité des prestations qu'il délivre et non par la quantité des mesures.

2.2.2 Les nouveaux opérateurs de l'activité tutélaire

La loi du 5 mars 2007 prévoit l'habilitation de nouveaux opérateurs : mandataires physiques (professions libérales) et préposés d'établissement (Etablissements publics de plus de 80 lits). Le SRAT 2010-2014 prévoit, pour le département de Saône-et-Loire l'habilitation de 22 mandataires physiques et recense 14 établissements qui devraient être pourvus de préposés. Ces nouvelles habilitations seront autant de points de comparaisons que pourront faire les magistrats et les agents de contrôle de l'Etat (DDCS) sur la qualité du travail. Ce qui aura pour effet de mettre les différents opérateurs en concurrence.

La réforme oblige à une formation des professionnels qui exercent directement les mesures judiciaires. Elle est sanctionnée par un Certificat National de Compétences. Cette professionnalisation aura-t-elle pour effet un début de reconnaissance statutaire par les conventions collectives de cette identité professionnelle spécifique ? Quel sera le socle commun des connaissances entre des mandataires physiques, nouveaux arrivés,

²¹ SRAT 2010-2014 disponible sur www.bourgogne.drjcs.gouv.fr/IMG/SRAT.pdf

dans ce champ d'activité et les travailleurs sociaux diplômés ayant une longue expérience dans ce domaine ?

2.2.3 L'environnement du service MJPM

Il me faut prendre en considération un ensemble de paramètres pour inscrire le service dans son environnement :

- Le SRAT²² qui précise la possibilité d'extension pour notre Association au regard des besoins grandissants sur le territoire.
- La Dotation Globale Financière (DGF) et la convergence tarifaire qui se met en place avec ses nombreux indicateurs. Ces derniers permettent de comparer les services entre eux et de distribuer les enveloppes. Des enveloppes particulièrement restreintes ces quatre dernières années (0% pour les groupes I et III et 1 % pour le groupe II, ou 0,82 sur l'ensemble des groupes).
- L'intégration des contraintes de la loi 2002-2, qui même, si je les perçois comme des opportunités, impliquent une vigilance permanente en termes d'activité, de gestion et de formation.
- Des magistrats, qui se sentent peu concernés par la loi 2002-2, et qui s'attachent uniquement au respect du Code Civil (je le constate chaque année au cours de nos entretiens). Les modifications de ce dernier sont dans le même esprit que la loi 2002-2. Ils insistent sur le respect de la liberté individuelle et sur l'écoute de l'utilisateur. Dans l'ouvrage « Protéger les personnes vulnérables »²³, un magistrat précise :

« Le majeur protégé n'a pas plus de droit que les autres. Mais il n'en a pas moins non plus. La loi est un rempart contre l'arbitraire. Sa stricte application évite toute subjectivité. »

Dans le même ouvrage, un autre auteur écrit :

« En inscrivant les MJPM et les DPF dans la loi 2002-2, ces professionnels ne relèvent plus seulement des magistrats qui leur confient les mesures mais aussi du secteur social et médico-social. Ce positionnement désormais clair impose aux acteurs de s'adapter à un nouveau cadre et à de nouvelles pratiques. Relever du social a des incidences sur les organisations, les pratiques des acteurs... »²⁴

²² Schéma Régional de l'Activité Tutélaire de Bourgogne 2010-2014 disponible sur www.saone-et-loire.gouv.fr

²³ Luisin-Pagnod E, Soulard-Pechberty M- Duriez F., 2014, *Protéger les personnes vulnérables* Edition Harmattan Paris, 269 pages

²⁴ Luisin-Pagnod E, Soulard-Pechberty M- Duriez F. *Protéger les personnes vulnérables* Edition Harmattan 2014 269 pages

Début 2011, devant le vaste chantier qui m'attend, avant d'entrer en action, il me faut réfléchir et organiser ce changement. C'est tout le projet du pôle et du service MJPM qui est à repenser et à restructurer à plusieurs niveaux de son organisation.

« Restructuration²⁵ : c'est l'opération par laquelle un ensemble organisé voit sa structure organisationnelle remaniée en vue d'atteindre une nouvelle configuration »

Il me faudra piloter cette nouvelle structure sociale en prenant en compte les trois grands domaines d'intervention du directeur : la gestion financière, la stratégie et le projet.

« Ces trois domaines sont interdépendants, pas de projet sans financement, pas de projet qui ne s'inscrivent sans la stratégie²⁶ »

Je priorise les actions que j'envisage de mettre en place et qui me paraissent à ce moment-là (printemps 2011) incontournables. Ce plan d'action me permettra de ne pas faire des changements tout azimut.

« L'acte organisateur est essentiel à l'efficacité de la production des services. Il vise à réaliser les objectifs et les priorités, à optimiser les savoir-faire et les savoirs être au service du projet de l'entreprise²⁷ ».

Au-delà de l'efficacité, dans ces périodes de contraintes budgétaires et d'évaluation de l'action ou de ses effets, l'efficience, soit « la réalisation d'un service de valeur, aux meilleurs coûts », est aussi à rechercher.

Le changement que j'envisage, pour mener à bien cette restructuration porte sur différents « objets » qui sont des « sous projets » plus ou moins ambitieux. Ils permettront de répondre aux deux axes de travail cités précédemment. Par leur degré « d'urgence » ou « d'importance » je les ai priorisés et planifiés dans le temps et soumis pour validation au Directeur Général.

A) Donner aux mandataires les outils techniques et de compréhension de leur mission. Cette action est prioritaire car il est urgent de réduire les écarts

²⁵ Définition de restructuration disponible sur le site : fr.wikipedia.org

²⁶ MIRAMON JM 2009 *Manager le changement dans les ESSMS* Edition Presse EHESP 149 pages

²⁷ MIRAMON JM 2009 *Manager le changement dans les ESSMS* Edition Presse EHESP 149 pages

technico juridique. La réduction de ces écarts redonnera confiance aux magistrats. Je m'appuierai sur mes compétences et mon expérience passée pour mettre en place ces différents outils qui seront imposés et non négociables.

- B) Agir sur la répartition et la réorganisation du travail entre les agents administratives afin de rendre cette unité de travail plus efficiente en développant la polyvalence. Je prévois de mener ce travail avec l'équipe administrative dans son ensemble et je le programme au printemps 2011.
- C) Equiper le service d'un outil informatique adapté à l'activité tutélaire, les conditions de travail devraient s'en trouver améliorer et par effet cascade l'utilisateur sera mieux pris en charge. Cet investissement doit prendre en compte la temporalité des dépôts de Budget Prévisionnel (BP). Il sera prévu au BP 2012. En amont, je prévois d'organiser un groupe de travail constitué de mandataires et d'agents administratifs et de consulter des « développeurs informatiques » afin qu'ils nous présentent leur logiciel métier.
- D) Adapter la trame du DIPM et accompagner sa mise en œuvre ainsi que celle du projet personnalisé. Je travaillerai sur les temps de réunion dédiés aux mandataires, sur le sens de cette formalisation.

Autant d'éléments d'amélioration qui permettront aux professionnels de se sentir en sécurité dans leur mission. Si les changements portent effectivement sur des éléments vérifiés par l'ensemble des acteurs, de l'Association jusqu'aux équipes, le changement pourra avoir lieu dans de bonnes conditions.

Il va donc me falloir agir sur des éléments concrets voir techniques de l'organisation en ayant une vision du développement du service à long terme. Mon enjeu est d'aboutir à une organisation efficiente qui permettra au service de grandir, conformément aux engagements pris dans le Schéma Régional de l'Activité Tutélaire avant mon arrivée, sans être obligée de repenser l'organisation à court ou moyen terme.

Le changement étant mené au moment où je rédige ces pages, je souhaite revenir sur les quatre conditions décrites par J-M MIRAMON afin d'expliquer les points de vigilance sur lesquels j'ai porté mon attention avant d'engager le processus de changement et des questions que je me suis posées.

«La nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs,

les moyens indispensables pour mener le changements doivent être assurés,

la sécurité : les perspectives doivent porter sur des données fiables (fiabilité des données),

la mobilisation : le projet doit mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs. Le collectif convaincu des objectifs va tout mettre en œuvre pour les atteindre.»²⁸

Est-ce que le changement est nécessaire ? Ce qui concerne le service, c'est donc un changement urgent qu'il nous faut mettre en place et ce, d'autant plus qu'il n'a pas été préparé en amont. Il s'impose au regard du contexte interne et des nouveaux textes de loi. Le changement est recherché par la direction et l'Association, il est attendu par les équipes. Il y a une prise de conscience de l'intérieur. La loi est là et il nous faut l'appliquer si on ne veut pas « mourir ». Il n'y a que la structure qui peut changer, le cadre juridique et le public évolueront mais dans tous les cas la structure devra s'adapter.

« L'adaptation permanente des moyens aux évolutions de l'environnement, place le changement au cœur de la vie des organisations²⁹ »

Ai-je les moyens de mener ce changement ? Je ne suis pas seule pour mener ce changement : j'ai le soutien du directeur général qui me laisse toute latitude et des administrateurs qui me font confiance. Je peux m'appuyer sur les compétences de la responsable financière pour m'aider dans les choix budgétaires. Le service n'aurait pu, seul, faire face aux investissements conséquents. L'appartenance à une Association en bonne santé financière m'aidera à faire face aux coûts des projets. Le recrutement, début 2011, d'un chef de service connaissant le cœur de métier, la mission d'un service MJPM et partageant des valeurs professionnelles communes aux miennes, ainsi que le fort investissement de l'assistante de direction seront des alliés dans ce travail de restructuration. Des équipes motivées et expérimentées et une quasi-totalité du personnel en attente de changement seront un levier supplémentaire.

« Le projet concerne les modalités de fonctionnement d'une organisation et l'ensemble des acteurs qui concourent à son action (administrateurs, usagers, salariés). Mais il est aussi porteur d'un futur qui s'anticipe, se prépare, s'organise et se structure »³⁰

²⁸ MIRAMON JM, 2009, *Manager le changement dans les ESSMS* Edition Presse EHESP, Paris 149 pages

²⁹ MIRAMON JM, Cahiers de l'Actif N° 314-317, *Manager le changement*, page 211

³⁰ MIRAMON JM., 2009, *Manager le changement dans les ESSMS*, Editions EHESP, Paris, 149 pages

Est-ce que les objets du changement reposent sur des données fiables ? « *Les éléments sur lesquels vont porter le changement doivent reposer sur des données fiables afin de sécuriser le processus* »³¹. Les écarts de pratiques professionnelles exposés dans la première partie sont clairement identifiés. Il est de ma responsabilité de prendre les décisions de changement et de les manager. De plus les éléments d'analyse interne et externe m'indiquent qu'il y a des opportunités à conduire ce changement (besoins du territoire, formations, nouveau schéma départemental..), tout en tenant compte des fortes contraintes budgétaires annoncées.

Est-ce que les acteurs seront mobilisés autour de ce projet ? L'état des lieux diligenté par la Direction Générale, ainsi que le DUER et les entretiens professionnels montrent clairement que l'ensemble des professionnels du service est en attente de changement. Cette dernière aidera à la mobilisation.

« L'adhésion du personnel au changement consiste à vouloir abandonner l'existant et à croire dans le futur attendu »³²

Ce futur se caractérise par des espérances d'évolutions, de promotions et d'amélioration.

Cependant, le service est en 2011 inscrit dans une démarche d'évaluation interne qui mobilise déjà 7 personnes, à laquelle il faut ajouter les formations obligatoires. Celles-ci engendrent des absences qui ne sont remplacées que partiellement. Ces deux éléments seront probablement un frein à la mobilisation et à la participation spontanée.

Dans ce projet qui se déroule sur trois années de 2011 à 2013, je vais prendre de nombreuses décisions. Ces dernières feront appel à divers types de management et notamment, un management plutôt directif durant la première période puis plus persuasif et participatif dans un second temps.

- Les décisions prises unilatéralement. Elles ne nécessitent pas de réflexions communes. Elles sont à mon sens incontournables et ne dépendent que de mon choix. Je serai particulièrement attentive à la communication et à la mise en pratique des décisions prises.

³¹ MIRAMON JM., 2009, *Manager le changement dans les ESSMS*, Editions EHESP, Paris, 149 pages

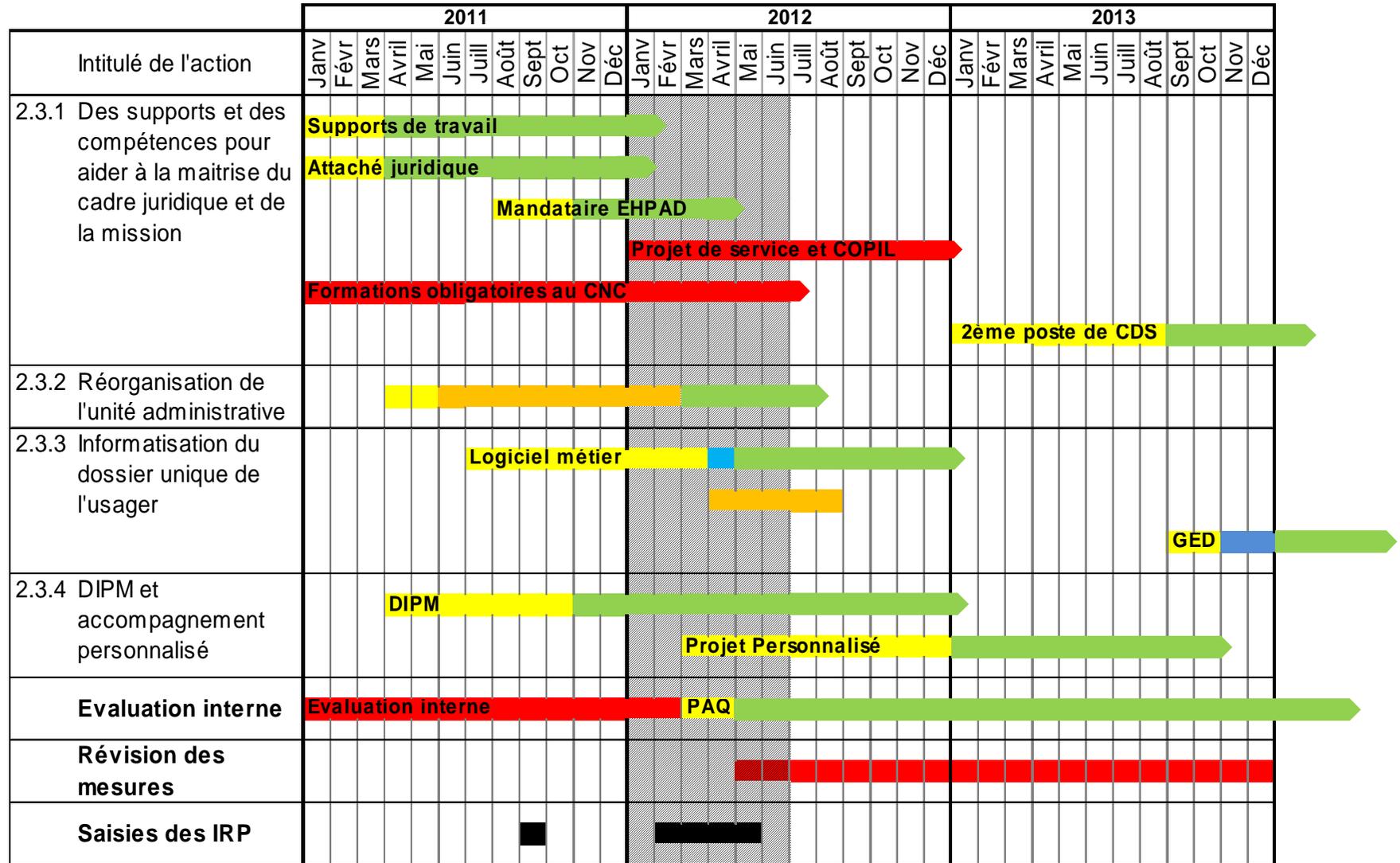
³² MIRAMON JM., 2009, *Manager le changement dans les ESSMS*, Editions EHESP, Paris, 149 pages

- Des décisions réfléchies lors des groupes de travail animés par la chef de service ou moi-même. Les propositions du groupe étant ensuite soumises à la validation de l'équipe de direction ou uniquement de moi-même.
- Des changements systématiquement repris lors des réunions générales afin de réexpliquer la nécessité, l'origine et les perspectives de ces derniers.

Tous les changements d'organisation, modifiant les conditions de travail, auront été soumis à la validation de la Direction Générale et/ou du Conseil d'Administration. Conformément à la législation, ils sont présentés, par la Direction Générale, à la Délégation Unique et au Conseil d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT) pour validation ou consultation. Par le biais des Conseils d'Administration qui se tiennent deux fois par an, je communiquerai précisément sur l'avancée des travaux ou sur leurs projections lors de la présentation des Budgets Prévisionnels ou Comptes administratifs. Instances durant lesquelles chaque directeur expose ses budgets, ses projets et les actions menées dans ses services ou établissements.

Le diagramme de GANTT présenté ci-dessous et élaboré rétrospectivement, permet de visualiser les « sous projets » et l'ensemble des actions menées. Il fait ressortir l'organisation dans le temps : les périodes où les objets du changement se chevauchent dans leur mise en œuvre. Ce qui présente un risque pour l'ensemble des acteurs du service dans le pilotage des différentes actions. Les points de tension se sont cristallisés en 2012 (de février à mai) par la saisine des Instances Représentatives du Personnel.

DEPLOIEMENT DU PROJET



2.3 Adapter le service MJPM à la nouvelle loi et à sa mission

Dans la partie qui va suivre j'exposerai les différents « objets » ou « sous projets » nécessaires du changement, lesquels reposent sur des données fiables au regard du diagnostic, les moyens indispensables et utilisés, le type de management, la mobilisation du personnel et les difficultés rencontrées.

2.3.1 Des supports et des compétences pour aider à la maîtrise du cadre juridique et de la mission

Pour appliquer le nouveau cadre juridique, il est nécessaire de le décomposer en mode opératoire et d'utiliser des supports adaptés. Cela permet de cadrer, d'harmoniser et de sécuriser la pratique professionnelle. Mon expérience passée m'aura permis au cours du premier trimestre 2011 de mettre en place ces supports qui répondront aux premières exigences des magistrats et aux besoins des mandataires. Il s'agit :

- Du dossier d'ouverture : il permet de recueillir l'ensemble des données administratives bancaires et sociales de la personne. Transmis ensuite aux secrétaires, nous avons pu informatiser l'inventaire de patrimoine envoyé jusqu'alors manuscrit aux magistrats.
- Du rapport de situation : des trames avec plusieurs thématiques bien différenciées et titrées permettent d'avoir une vision globale de la situation. Le mandataire n'oublie pas d'éléments, le lecteur peut aller aux thèmes qui l'intéressent.
- Des requêtes aux magistrats : la forme des requêtes doit être précise et organisée pour aider le magistrat à prendre sa décision. Elle doit être justifiée et motivée au regard de la situation financière, situation sociale et du projet de la personne. La fin de la requête doit uniquement porter sur la demande. J'ai accompagné ce document type d'un tableau précisant les différents cas pour lesquels le mandataire devait faire une requête. A chaque requête doit être joint le budget prévisionnel.
- Des budgets prévisionnels au lieu d'une grille budgétaire. Cette dernière ne visualisait que les comptes au jour le jour. Le service ne faisait pas de budget prévisionnel moyen. Celui-ci permet de déterminer « le reste à vivre » et d'anticiper la gestion de l'épargne et donc la rédaction des requêtes. Le budget prévisionnel tenu à jour régulièrement à chaque modification budgétaire permet de voir les erreurs dans les budgets : ressources en dessous des

plafonds qui permettent l'accès à des aides financières, règlement des dettes alors qu'un dossier à la Banque de France pourrait être déposé etc.

- Du contrôle de la mission : J'ai mis en place des points de contrôle de la mission à 120 jours de l'ouverture des mesures et au cours de la mesure : Fiche contrôle ouverture de mesure à 120 jours (annexe 8) Fiche de supervision) et suivi des comptes courants : tout solde créditeur supérieur à 2000 € doit être justifié ou placé.

Tous les courriers aux magistrats, les dossiers de demande d'aide financière et de surendettement sont co-signés par le chef de service du site. Chaque trimestre, je procède à la vérification de la perception de la participation financière de l'utilisateur à sa mesure de protection.

Le commissaire aux comptes contrôle les processus du service à partir d'une sélection aléatoire de dossiers.

- Des compétences juridiques : Elles sont indispensables dans un service MJPM au regard de la mission qui nous est confiée. Cette compétence était inexistante dans le service. La création d'un 0,50 ETP d'attaché juridique en lieu et place d'un poste d'un mandataire pourra avoir lieu en 2011 suite à un retour favorable de budget. Ce qui aura pour effet de faire monter en charge les mandataires à 62 dossiers. Il interviendra sur les deux sites. L'installation de ce nouveau poste a pris du temps pour que chacun trouve sa place. La fiche de fonction effectuée après plusieurs semaines a clarifié les champs d'intervention de chacun.

Un management directif : Mes connaissances de la mission et des besoins des mandataires m'ont permis de mettre en place assez rapidement différents changements. J'ai conçu ces documents avec l'aide de mon assistante administrative pour leur mise en forme. Lors des réunions d'équipe, j'en ai expliqué le sens et l'utilisation. Ces explications auront été souvent relayées en entretiens individuels par moi-même ou par la suite par le Chef de Service.

En effet, le recrutement en Janvier 2011 d'un chef de service en CDD, et son installation sur le site de Montceau-les-Mines, aura permis un accompagnement plus rapproché et un traitement plus équitable des deux sites par la présence d'un cadre sur chacun d'eux. L'attaché juridique aura aussi aidé à l'appropriation des nouveaux outils par les mandataires, convaincue que ce type de support aide à la mise en œuvre de la loi.

Ces changements effectués dans les six premiers mois de ma prise de poste n'auront entraîné aucune résistance de la part du personnel. Ils étaient attendus par l'ensemble des acteurs et correspondaient à leur demande.

Ces divers supports, cette nouvelle équipe de direction étoffée des compétences juridiques manquantes ont été communiqués rapidement aux magistrats lors d'une rencontre le 14 Février 2011. Ils ont exprimé clairement leur satisfaction devant ces nouvelles dispositions. La confiance retrouvée des magistrats a vu l'activité du service augmenter de 2011 jusqu'à ce jour. L'augmentation de l'activité sera traitée dans la partie évaluation.

Cette augmentation de l'activité redonnera confiance à l'ensemble des acteurs du service et de l'Association.

En Aout 2011, je mets en place un « mandataire spécifique Hébergement », en effet, par des erreurs répétées, je m'aperçois que les mandataires méconnaissent le dispositif « Aide Sociale Adulte ». Je pressens deux mandataires avec des compétences plus administratives que sociales. Le travail auprès d'un public hébergé en établissement pour personne âgée nécessite plus de suivi et de rigueur administrative. Une mandataire sera particulièrement intéressée par ce poste, car elle ne sent pas à l'aise au domicile des personnes. L'intérêt de cette spécialisation est de limiter les erreurs par une connaissance fine d'un dispositif complexe, et de limiter le nombre d'interlocuteur. Cette rationalisation permet de faire gérer à terme 100 dossiers en hébergement. Ce qui permet de diminuer le nombre de dossier suivi par les mandataires au domicile.

La mise en place de ce poste n'a nécessité aucun moyen supplémentaire et n'a généré aucune résistance. Elle a répondu à des appétences professionnelles d'une des mandataires. Elle a permis la diminution du nombre de dossiers pour les autres mandataires et d'éviter les erreurs. Cette mandataire est, aujourd'hui, une personne ressource pour l'équipe dans ses connaissances actualisées du dispositif d'Aide Sociale Adulte grâce à des formations régulières organisées par le Conseil Général.

En 2012, nous procédons à la réécriture du projet du pôle d'activités et du projet du service MJPM. L'évaluation interne posera le constat d'un projet de service caduc du fait des nouvelles réformes. Ce projet ne constitue plus un outil de référence à l'interne, ni un outil de communication à l'externe. C'est un travail supplémentaire qui s'ajoute à ma programmation effectuée en 2011 et qui s'impose dès lors que je me saisis de l'élaboration du Plan d'Amélioration de la Qualité. Considérant que sa réécriture contribuera aussi à l'appropriation de la réforme, il sera l'occasion d'une réflexion sur les

valeurs communes et partagées dans le cadre de notre mission et participera au positionnement du service dans son ensemble. J'organise la réécriture du Projet du pôle, et du service de la façon suivante :

- Je choisis de faire appel à un prestataire extérieur pour accompagner ce travail qui revêt un caractère formatif pour le Comité de Pilotage (COPIL) que j'envisage de mettre en place, et pour la chef de service à qui je délègue l'animation et la conduite des groupes de travail.
- Je mets donc en place un comité de pilotage composé de 4 mandataires, 2 Délégués aux Prestations Familiales, 2 secrétaires, la chef de service, l'assistante de direction et moi-même. Les participants au projet de service seront volontaires. Leurs heures passées au COPIL seront rémunérées.
- Concernant les groupes thématiques proposés et validés par le COPIL : Certains seront travaillés par le COPIL, d'autres seront animés par la chef de service lors des réunions métier « MJPM » et « DPF ». De cette façon, nous n'ajoutons pas de réunions supplémentaires et tous les intervenants sociaux participent à tous les thèmes.

Les différentes thématiques sont les suivantes : Autonomie, protection et accompagnement de la personne protégée (Janvier 2012), gestion budgétaire et patrimoniale, ouverture de mesure. (Mars 2012) contour et limite de la mission valeurs et principes + volet spécifique logement (Avril 2012) relations partenariales (mai 2012).

Le COPIL aidé de l'intervenant, se chargera de l'écriture de la première partie du projet du pôle concernant ce que nous nommerons le « chapeau » : l'organisation du pôle, le personnel, l'histoire, les orientations et les intentions pour les 5 prochaines années.

Les membres du COPIL ont particulièrement été mobilisés sur ce travail accompagné d'un prestataire à l'écoute et qui connaissait notre métier. Cependant, à plusieurs reprises le chef de service m'a fait part du peu d'intérêt que portaient certains professionnels aux thématiques abordées (peu de travail rendu par certains groupes). Elle se sentait démunie devant ce peu d'enthousiasme. Ce constat pouvait être dû au fait que j'ai rendu cette participation obligatoire, au travail conséquent d'évaluation interne menée l'année précédente et à la charge globale de l'activité du service. Malgré la pauvreté de certains groupes de travail nous avons mené, avec le COPIL, la rédaction du projet à son terme sachant que ce travail était perfectible.

Je choisis, dans un second temps, de mettre en place un comité de suivi du projet de service. Ce comité de suivi se réunira tous les deux ans, il évaluera les avancées du projet et fera ou proposera les ajustements nécessaires. Ajustements que nous ferons

à partir des nouveaux groupes de travail. Par exemple : réflexion sur l'excédent budgétaire, le positionnement éthique dans l'accompagnement des majeurs protégés.

Le cout financier de la réécriture du projet de service s'est élevé à :

- 5000 € pour les cinq jours d'accompagnement par le prestataire.
- 3200 € de rémunération en heures complémentaires ou supplémentaires pour les 9 personnes participant aux réunions du COPIL.

Un long travail de mise forme et de relecture par l'équipe de direction.

Le projet de service sera rédigé et relu par le COPIL le 15 Novembre 2012, validé par le Bureau de l'Association en Décembre 2012 et communiqué à l'ensemble du personnel lors de la réunion générale de janvier 2013. Un exemplaire sera remis à chacun.

Simultanément à ces changements, il me faut organiser les formations obligatoires au Certificat National de Compétences qui viendront renforcer la maîtrise du cadre juridique. Elles se dérouleront de Septembre 2010 à Juin 2012. Ces formations auront de lourdes conséquences sur le service en termes d'absences qui ne pourront être remplacées à cette hauteur. Les formations auront pour effet d'insécuriser les intervenants sociaux qui travaillent depuis plusieurs années dans le service et qui se sentent remis en question par cette formation imposée. De plus l'échec à certains modules soumis à des épreuves sur table accentuera des craintes de perte d'emploi.

A partir de septembre 2011, je propose à l'unique chef de service que nous accompagnions ces formations par la relecture des travaux à rendre à chaque fin de module et de préparer, avec le groupe en formation, en amont, les épreuves sur table. Ces propositions aux équipes auront été accueillies favorablement. A l'occasion des réunions dans le cadre du SRAT, nous sommes plusieurs directeurs à faire remarquer à la DRJCS et au représentant du centre de formation les effets, quelques fois néfastes de notations sévères, sur une formation imposée et certifiée. D'autant plus qu'en cas de non certification, le professionnel doit être reclassé à un poste administratif ou autre. Ce qui amènera pour les prochains groupes en formation à des notations adaptées.

Sur la période 2011-2013, les futurs changements m'amèneront à veiller à l'adaptation des professionnels à leur poste de travail et à l'évolution de la structure. La politique de formation est très développée dans l'Association. La mutualisation du plan de formation annuel au niveau associatif donne des moyens financiers pour mener à bien les formations en adéquation avec les évolutions du service. Le plan de formation peut être mis en lien avec les entretiens professionnels, et définir des orientations individuelles ou collectives qui correspondent aux évolutions techniques du service. Les actions de

formations accompagnent les équipes dans le sens de l'action menée. Je pense que même si quelques fois elles sont vécues comme contraignantes, elles finissent par rassurer sur les compétences.

Je propose ci-dessous un tableau récapitulatif des actions de formation menées sur la période du projet de restructuration.

| Années | Intitulés des formations | Personnel concerné |
|--------|---|---|
| 2011 | Certificat National de Compétences | Mandataires |
| 2012 | Certificat National de Compétences | Mandataires |
| | Logiciel métier | Tout le personnel |
| | Projet de service | Membres du COPIL |
| 2013 | Responsabilité d'un service MJPM | Equipe de direction |
| | Gestion du temps | 9 personnes |
| | Posture d'accueil avec des personnes en souffrance mentale et sociale | Personnel administratif |
| | Réflexion Ethique | Intervenants sociaux et équipe de direction |
| | Gestion Electronique des Documents | Tout le personnel |

Fin 2011, devant l'augmentation de l'activité du service, je positionne au budget prévisionnel 2012 un second poste de chef de service afin d'en pourvoir chaque site. L'argumentation de ce nouveau poste se fait autour de l'augmentation d'activité et du nombre de salariés. La dotation en encadrement est identique depuis la création du service en 2001.

Nous obtenons un retour favorable en Juillet 2012 pour la création d'un 0.75 Equivalent Temps Plein de chef de service pour l'ensemble du pôle. Le recrutement se fera à l'interne. L'attachée juridique deviendra chef de service sur le site de Montceau les Mines. L'équipe de direction s'étoffe et prend une toute autre forme. Une directrice pour l'ensemble du Pôle et un chef de service sur chaque site.

Les chefs de service, toutes deux juristes de formation, reprennent le suivi juridique des dossiers sur leur site respectif. Elles ont alors une réelle mission de la supervision technique à tous les niveaux du dossier. Ce qui contribue à améliorer la cohérence de prise en charge et la qualité du traitement des affaires juridiques. Elles compensent les manques technico-juridique des mandataires. Je peux quant à moi quitter la casquette de chef de service sur le site Chalon sur Saône et me consacrer plus efficacement et complètement à ma fonction de direction. Il me faut accepter de prendre « un peu de maintenir à une juste distance des choses pour laisser « la place » aux chefs de service.

« Un engagement sans désengagement risque soit de s'étioler dans une usure professionnelle, soit de s'hypertrophier dans un surinvestissement trop personnalisé de la fonction »³³

Le nouvel organigramme renforcé des compétences juridiques inquiète quelques salariés qui ont peur que l'on s'éloigne de l'accompagnement social. Il me faut rassurer et expliquer, lors d'une réunion générale, que l'on retrouve dans l'équipe de direction l'ensemble des compétences nécessaires à notre mission : des chefs de service juristes de formation et une Directrice issue d'une formation sociale permettront de conserver le bon équilibre.

Cette évolution de l'équipe de direction n'était pas prévue dans la restructuration. Installer un deuxième poste de chef de service a des effets sur l'ensemble des acteurs du service. Il faut redistribuer les missions, partager le poste, s'organiser différemment. La fiche de poste du chef de service (annexe 9) a été revisitée pour y intégrer la dimension de « la mission juridique ».

2.3.2 Réorganisation de l'unité administrative

La représentation d'un service MJPM est souvent administrative et financière. C'est de cette manière qu'a été organisé ce service. D'où des dossiers administratifs placés dans les bureaux des secrétaires.

Début 2011 je décide de faire déplacer les armoires contenant les dossiers des usagers dans les bureaux des intervenants sociaux. Ce changement peut sembler anodin mais la symbolique est forte. Les dossiers sont confiés aux mandataires et non aux secrétaires. Au-delà de la personne accompagnée les éléments du dossier administratif et financier doivent être maîtrisés par les mandataires. L'accès doit être aisé afin de consulter les éléments autant que nécessaire.

Les secrétaires ont vu dans un premier temps l'intérêt de ce changement, puis se sont senties un peu dépossédées. Il m'a fallu leur expliquer le sens de cette démarche, leur redonner leur juste place et du « grain à moudre ailleurs ». Les mandataires ont bien accepté ce changement et ce sont effectivement emparés plus rapidement des éléments administratifs et donc de la maîtrise de leur dossier.

En mai et juin 2011 un groupe de travail est composé de tous les agents administratifs et d'un mandataire, ce qui redynamise l'équipe administrative. Deux longues réunions de plus de 4 heures nous permettrons de :

³³JANVIER R., 2011, *Ethique de direction en Institution sociale et médico-sociale*, Edition ESF, Issy-les Moulineaux, 127 pages.

Définir une nouvelle méthode de classement : Nous passons de deux chemises « Factures » et « Administratif » à 8 chemises de couleurs différentes : « Tribunal », « Ressources », « Factures », « Impôts et Taxes », « Dettes », « Placements Financiers », « Administratif » « Juridique ». Nous déterminons dans chaque chemise les principales sous chemises à ouvrir afin que les documents soient bien triés (arborescence de classement en annexe 10). L'intérêt de ce découpage est de retrouver plus rapidement les documents et de les classer plus facilement. Chaque chemise étant moins conséquente.

Il a fallu déployer des moyens financiers et humains pour mener à bien cette réorganisation matérielle. Il n'était pas possible d'intégrer cette réorganisation dans le temps de travail du personnel en poste. J'ai eu recours à un Contrat à Durée Déterminée durant 9 mois. Cette personne a préparé les nouvelles chemises de classement, et procédé au classement des 500 dossiers en cours.

| | |
|--------------------------|-----------------|
| Déplacement des armoires | 1 500 € |
| Recrutement en CDD | 17 570 € |
| Coût des fournitures | 960 € |
| Coût total | 20 030 € |

Passer de la spécialité à la polyvalence : il s'agit d'équilibrer la charge de travail des différents agents administratifs qui sont répartis par service et par tâches. L'activité du service DPF est stable et les tâches administratives sont moins conséquentes. Il s'agit exclusivement de frappe de rapport. Le service MJPM, pour lequel nous souhaitons une augmentation d'activité, nécessite bien plus de courriers différents et plus de technicité car il fait appel à plus de connaissances (sécurisation des comptes bancaires, courriers administratifs, requêtes aux magistrats etc.). Je propose que les agents de l'unité administrative et bancaire aient une gestion globale des dossiers et soient des assistants des intervenants sociaux. Chaque secrétaire de chaque unité en fonction de son temps de travail se voit attribuer un nombre de dossier soit un nombre d'intervenants sociaux. La quantité de travail se répartie donc de la façon suivante à partir du nombre de dossiers que nous avons à l'instant T de la réflexion :

| | Nombre de dossier par agent pour un ETP |
|---------------------------|---|
| Unité sociale MJPM | 60 |
| Unité Sociale DPF | 30 |
| Unité Banque | 270 |
| Unité Secrétariat | 180 |

Le développement de la polyvalence permettra :

- Un lissage des tâches en termes de qualité et de quantité.
- La continuité du suivi des dossiers : dorénavant en cas d'absence le binôme de remplacement traite les éléments les plus urgents et importants déterminés par le groupe de travail. Nous n'avons donc plus, par exemple, de retard de paiement de facture pendant les congés.
- La reconnaissance et la valorisation professionnelle : la technicité doit être reconnue par une harmonisation des coefficients. J'ai donc vérifié en amont de ce projet, accepté par les agents, la possibilité budgétaire de passer l'ensemble des agents administratifs au même coefficient : d'agent administratif principal. L'impact budgétaire sur le groupe II fut moindre (998 €)

Même si globalement ce changement n'aura pas soulevé de fortes résistances, lors de la réunion du droit d'expression du 15 Septembre 2011, la question aura cependant été posée de justifier ces revalorisations de salaire.

2.3.3 Informatisation du dossier unique de l'utilisateur

L'un des objectifs opérationnels constitutif de la stratégie élaborée pour répondre aux différents enjeux de la réforme est la mise en place du dossier unique et informatisé de l'utilisateur et la Gestion Électronique des Documents (GED). Cette fonction logistique nous permet d'agir sur les deux dimensions évoquées précédemment en améliorant la traçabilité de nos interventions, la qualité du service rendu à l'utilisateur et la performance du dispositif.

Les services MJPM et DPF utilisent déjà un logiciel métier, uniquement axé sur la gestion de comptes bancaires. Il ne s'est ni développé ni adapté aux besoins du dispositif. Les usagers ne disposent d'aucun document récapitulatif et actualisé concernant leur épargne ils n'ont donc aucune lisibilité sur cet aspect. Il ne permet pas de gérer la contrainte d'envoi d'argent aux usagers deux jours par semaine. Ceci génère une perte de temps et provoque l'insatisfaction des différents acteurs (usagers, professionnels, magistrats et greffiers).

L'outil informatique est un support logistique aujourd'hui incontournable pour une mise en cohérence avec la réforme, les besoins des personnels des services. Il vient en complément d'une organisation de travail choisie et réfléchie, pour rester efficaces et performants.

Je recherche donc un nouveau logiciel qui permettra l'informatisation du Dossier Unique de l'Usager et qui intègre une Gestion électronique des documents. Chaque professionnel aura son espace d'intervention.

Ce projet à part entière est constitué de 5 grandes étapes :

La première étape du projet est celle de sa présentation aux différents acteurs institutionnels, en interne et en externe : en premier lieu à la Direction Générale et au Conseil d'Administration afin de recueillir les validations nécessaires. Puis le projet a été exposé à l'autorité de contrôle et de tarification, la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) qui a émis un avis favorable.

Il a été présenté à la Délégation Unique (DU) du personnel de l'association qui, conformément à la loi, doit donner son avis à titre consultatif. L'informatisation du dossier de l'utilisateur et la mise en place de la Gestion Electronique des Documents correspondent à l'introduction de nouvelles technologies de nature à modifier les procédures de travail et les compétences requises. La DU doit donc être consultée sur cet aspect ; elle a rendu un avis positif.

Enfin, le projet et ses différentes phases ont été présentés aux équipes. Loin d'un simple exercice de communication, il fallut convaincre l'ensemble des salariés de la nécessité d'évoluer.

Cette deuxième étape va nous permettre d'affiner notre compréhension des fonctionnalités techniques du matériel recherché et des logiciels nécessaires en rencontrant divers prestataires. Un groupe de pilotage est constitué de 1 mandataire, 1 délégué aux prestations familiales, 1 agent de chaque unité administrative, la secrétaire de direction et moi-même.

La loi sur les appels d'offre des marchés publics ne s'applique qu'aux établissements et services publics ; l'association n'y est donc pas soumise. Cependant celle-ci s'est dotée de procédures qui lui permettent d'instruire un investissement sur la base de plusieurs propositions, trois au minimum.

Quatre logiciels nous seront présentés entre Mai et Septembre 2011 notre choix se portera sur le plus onéreux mais le plus complet puisqu'il intègre une Gestion électronique de Documents et peut se calquer sur notre nouvelle organisation administrative. Ce logiciel a été conçu par un développeur informatique à la demande d'un groupe utilisateur composé de plusieurs UDAF et expérimenté par eux.

La troisième phase a consisté à chiffrer le projet et à l'inscrire aux investissements du BP 2012. Le montant total de l'investissement se décline ainsi :

| Investissements | Années | Coûts |
|--------------------------------------|--------|-----------------|
| Passage d'un serveur à deux serveurs | 2011 | 25 000 € |
| Nouveau logiciel métier | 2012 | 32 000 € |
| Nouveau logiciel GED et matériel | 2013 | 29 450 € |
| Disque de stockage | 2013 | 600 € |
| Total Investissement | | 87 050 € |

| | | |
|---------------------------|------|---------------|
| Formation Logiciel métier | 2012 | 19 730 |
| Formation GED | 2013 | 14 350 |
| Total | | 34 080 |

L'installation technique est programmée sur deux années, 2012 et 2013. Cette planification relève plus d'un choix managérial et financier. L'année 2012 est celle de la mise en place du logiciel métier. Elle permet à tous les intervenants, sociaux et administratifs, de s'approprier l'outil. Après l'installation technique, nous avons immédiatement déroulé la formation des professionnels utilisateurs.

Elle a permis à l'équipe de direction de formaliser la nouvelle organisation de travail rendue possible grâce à l'acquisition de ce matériel, moyen indispensable à l'atteinte de nos objectifs. Nous avons travaillé à la redéfinition des rôles et fonctions de chacun dans le processus de travail. Les répercussions sur les salariés, leurs réactions à ces changements ont fait l'objet d'un accompagnement spécifique.

Après ce temps dédié à l'intégration de l'outil par tous, nous sommes passés au deuxième temps, l'installation de la Gestion Electronique des Documents en Novembre 2013. Grâce à des redéploiements internes, un 0,50 ETP administratif a été créé pour numériser les courriers et les enregistrer dans les dossiers des usagers. Cette salarié(e) a suivi une formation spécifique lui permettant de mener à bien sa mission.

De la même manière un groupe de pilotage s'est rendu dans un service MJPM pionnier dans l'utilisation de la GED. Cette démarche nous a permis d'installer ce poste de travail dans de très bonnes conditions. Le directeur de la structure de Chambéry nous ayant fortement sensibilisé aux points de vigilance. Cette visite a contribué à rassurer le personnel lors de temps d'échanges informels entre le groupe de pilotage et leurs collègues.

J'ai procédé à la déclaration auprès de la Commission Nationale Informatique sur les droits et Libertés (CNIL).

Un logiciel métier abouti doté de nombreuses potentialités dont je ne listerai que les éléments qui pallient aux manques observés dans les constats de la première partie :

- Un Compte rendu de gestion annuel et un justificatif de la participation financière des usagers lisible et validé par le greffe du Tribunal d'Instance.
- Une meilleure répartition de la charge de travail entre les agents administratifs et les intervenants sociaux fait gagner du temps. Les intervenants sociaux saisissent eux même des éléments : pré saisie de factures, suivi d'échéance, éléments administratifs.

- Un suivi et un contrôle des différentes échéances obligatoires.
- De nombreuses possibilités d'évaluation quantitative et qualitative : exemple délais d'ouverture et d'envoi des inventaires.

Des moyens ont été nécessaires pour alimenter ce nouveau logiciel. J'ai eu recours à un recrutement en Contrat à Durée Déterminée à temps plein pendant 6 mois pour saisir les nouvelles données. Notamment, les saisies de tous les soldes des comptes courants ou de placements, ainsi que les montants des ressources. Le Compte rendu de gestion Annuel et le justificatif de la participation financière des usagers sont directement exportés du logiciel.

Les soldes de tous les comptes deviennent plus accessibles et transmissibles.

Le changement de logiciel métier a généré beaucoup de résistances avant et après son installation. Les travailleurs sociaux estimaient que l'outil informatique était celui de l'agent administratif. Les élus de la Délégation Unique ont été saisis à plusieurs reprises et ont relayé les plaintes dans divers compte rendu de DU ou de CHSCT entre Février et Mai 2012.

J'entre donc dans une période d'inconfort et d'incompréhension, car il me semblait avoir suffisamment communiqué en amont sur ce changement nécessaire et en ayant pris le soin de constituer un groupe de travail. Je pensais que les participants pouvaient être un relais supplémentaire aux équipes. De plus, je n'avais encore pas été confrontée à de fortes oppositions de celles-ci et de plus les plaintes dépassaient la problématique de l'outil informatique :

- Le contrôle possible par la direction de nombreux éléments du dossier (délai, contenu des fiche d'intervention...) inquiète les professionnels qui, paradoxalement, le réclament. Il m'a donc fallu rassurer sur les points de contrôle opérés via l'outil. Ceux-ci portent sur le bon suivi du dossier et relève plus de l'auto contrôle ou de l'auto évaluation via le document de suivi extrait du logiciel.
- L'apprentissage à cette nouvelle technologie a mis en difficulté les plus anciens professionnels.
- Les travailleurs sociaux du service DPF ne voyaient pas l'intérêt de cet outil pour mener leur mission qui relève plus de l'accompagnement.
- Le développement d'une polyvalence pour tous les agents engendrent des craintes. Elles sont liées au partage du travail, à une transparence des actions effectuées (ou non effectuées) qui pourrait s'apparenter à un contrôle. Chaque intervenant (associé à un ou plusieurs collaborateurs) dispose d'une lecture directe des tâches réalisées ou non.

- Les revendications portent aussi sur le mode de management dit trop directif et le manque de communication, reprochant trop d'information par mail.
- La notion de responsabilité individuelle s'en trouve modifiée car, avec cette nouvelle organisation et ce nouvel outil, elle devient visible pour tous. Au demeurant, les travailleurs sociaux ont un sentiment de responsabilité accrue, car ils réalisent des actes qu'ils déléguaient à la secrétaire.

Les réponses apportées par le Directeur Général aux délégués du personnel soutenaient mes actions et il m'a fallu redonner des éléments d'explication lors de la réunion générale de juin 2012. Expliquer aussi que la communication à tous les agents sur deux sites distincts se fait beaucoup par mail justement dans un souci d'équité.

Lors de la réunion générale, j'ai demandé aux personnes qui se sentaient en difficulté de se manifester à mon endroit afin que je puisse lors d'un entretien individuel trouver avec elles des solutions à leurs difficultés. Je n'aurai eu aucune demande individuelle. Les explications données lors de cette réunion générale auront probablement suffisamment rassuré l'ensemble des professionnels.

Comprenant la difficulté de certain personnel à utiliser l'informatique et le nouveau logiciel, je propose une deuxième session de formation dispensée par le prestataire informatique.

Fin 2013, l'installation de la GED n'a pas généré de fortes résistances de la part des équipes. Cet outil avait été annoncé dès le changement de logiciel métier en 2012 pour une installation en 2013. Je pense que le logiciel métier et la nouvelle organisation étaient digérées et cette nouvelle technologie installée 18 mois plus tard est venue conforter les biens faits du logiciel métier. Aujourd'hui, tous les professionnels utilisent de manière intensive l'outil informatique. L'évaluation de la pertinence de cet outil à tous les niveaux de l'organisation sera développée dans la troisième partie cet écrit.

2.3.4 Document Individuel de Protection du Majeur et Accompagnement Personnalisé

En 2010 le service n'effectue pas de DIPM ni de projet personnalisé. La réforme de 2007 applicable en 2009 a laissé deux années aux services pour s'organiser concernant la mise en place de ces outils. Le service a pris du retard.

L'accompagnement individualisé existe pourtant bien. Il est largement relaté dans les différents rapports ou notes adressés aux magistrats.

Les mandataires reprochent à la trame effectuée par la direction précédente d'être trop chargée d'informations et peu aisée à utiliser en entretien. Elle donne de nombreuses

informations à la personne plutôt que d'être un support de recueil du projet de la personne.

En Avril 2011, avec le chef de service, nous travaillons en amont sur une trame (annexe 11) épurée du DIPM.

L'Article L 471-8 alinéa 3 du CASF indique « *Le document individuel de protection des majeurs mentionné à l'article est établi en fonction d'une connaissance précise de la situation de la personne protégée et d'une évaluation de ses besoins ainsi que dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet de service.*

« Lors de l'élaboration du document, le service recherche la participation et l'adhésion de la personne protégée, dans la mesure où son état lui permet d'en comprendre la portée... »

La loi est très précise concernant le contenu et la mise en œuvre de ce document. Il doit contenir à minima : la nature et des objectifs généraux de la mesure de protection, l'information sur les objectifs personnels de la mesure de protection, une description des modalités concrètes d'accueil de la personne protégée par le service et des conditions dans lesquelles ont lieu les échanges, une présentation des conditions de participation de la personne au financement de sa mesure de protection et une indication sur le montant prévisionnel des prélèvements opérés. Le document individuel de protection des majeurs est établi, dans les trois mois qui suivent la notification de la mesure. Il est signé au nom du service par une personne habilitée ou son responsable. Le document est remis à la personne protégée.

Lors de la réunion d'Avril 2011, je propose la trame de DIPM. Les mandataires expriment leur difficulté à se projeter dans l'utilisation de ce document. S'agit-il de résistance à formaliser ou les craintes de s'engager par écrit avec le majeur sachant que le document sera visé par un cadre à postériori. Je leur demande de tenter l'utilisation de ce document et programme une seconde réunion de suivi.

Constatant en septembre 2011 que peu de DIPM étaient effectués, nous estimons qu'un accompagnement concret des mandataires est nécessaire. La chef de service effectuera des DIPM avec chaque mandataire à l'occasion d'une nouvelle mesure. Cet accompagnement se déroulera de Septembre à Décembre 2011. Chacun ayant été accompagné une ou plusieurs fois selon les difficultés rencontrées. En 2012, je demande à ce que les DIPM soient faits à chaque ouverture. Ce point de contrôle est ajouté aux supervisions des chefs de service.

Au cours de l'année 2012, une trame du projet personnalisé (annexe 12) est proposée à l'équipe MJPM. Dans le même esprit que le DIPM, un outil simple centré sur l'utilisateur. Lors de la présentation de cette trame que nous modifierons suite à des propositions du groupe, nous prendrons le temps de lire « les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM » concernant la mise en œuvre du projet personnalisé. Un exemplaire sera remis à chaque mandataire. Ce qui contribuera à la conception de l'outil et à s'en approprier le sens.

Fin 2012, suite à deux réunions, la trame est validée par le groupe mais sa mise en œuvre est quasi inexistante. Toutes les mesures de protection juridique, datant d'avant la réforme, doivent être révisées avant le 31 Décembre 2013. Ce qui signifie une évaluation de chaque mesure, une expertise médicale à organiser et un rapport au magistrat à rédiger. L'occasion du renouvellement pourrait être, à mon sens, celui de formaliser le projet personnalisé mais les mandataires resteront fortement opposés devant ces arguments.

Pour ma part, face à cette opposition, je ne peux pas croire que les mandataires ne croient pas à cet outil qui est « le fer de lance » de l'accompagnement social. Pour moi, cette formalisation nous permettrait d'évaluer notre travail en concertation avec le majeur protégé, de quantifier et qualifier les effets de nos interventions dans un métier souvent méconnu, peu reconnu et en construction. De plus, cet outil nous permettrait de valoriser nos actions professionnelles.

Il me fallait admettre que nous ne pouvions exiger davantage des équipes, de nombreux changements s'opéraient dans le service (les formations subies, l'évaluation interne, la réécriture du projet de service et le changement de logiciel). Les révisions, dans le délai du 31 décembre 2013, étaient prioritaires afin qu'aucune mesure ne soit caduque. Le non renouvellement pour caducité aurait pu sortir une personne du dispositif alors qu'elle n'avait pas retrouvé son autonomie.

Avec le recul, je pense aussi que le fait de proposer des trames toutes faites ne permettait pas suffisamment de mettre du sens dans la démarche d'accompagnement du projet de la personne. Mon souci d'efficacité rendait le travail trop rapide pour les équipes et au final, je n'ai pas gagné de temps. Il faut à chacun le temps de l'appropriation de nouvelles pratiques pour comprendre le bien-fondé des nouveaux outils.

Préférant que les projets personnalisés soient effectués dans de bonnes conditions, je diffère l'obligation de les mettre en œuvre à l'année 2014.

Je tiens à préciser à ce moment de l'écrit que l'ensemble de ces « chantiers » a été mené alors que l'activité du service ne cessait de croître. Afin de pouvoir assurer la continuité du service et faire face à l'augmentation de l'activité, je ne pouvais mener ces différents changements sans injecter des moyens humains et financiers par le recours au

Contrat à Durée Déterminée ou aux paiements d'heures supplémentaires, et ce après une étude et une vérification précise du groupe II.

Conclusion intermédiaire :

En qualité de directrice à ma prise de fonction face à la situation du service, j'avais donc le double enjeu de permettre à l'ensemble des acteurs de maîtriser la réforme et de rationaliser l'organisation afin que chacun ait un poste de travail à la mesure de ses compétences et fonctions.

Pour autant, j'ai mené ce travail en ayant toujours à l'esprit la finalité de notre mission c'est-à-dire d'améliorer la qualité du service rendu envers les usagers et de permettre au service d'être un acteur incontournable sur le territoire.

Envers l'Association il me revenait aussi de faire connaître et reconnaître ce service comme un pôle de développement et de promotion de ses orientations. Pour atteindre les objectifs de qualité de travail attendus par les usagers, les magistrats et l'employeur, il m'apparaît primordial que les interventions du service MJPM, à quelques niveaux de la hiérarchie, dans les domaines juridiques, de gestion financière, de droits sociaux, de suivis administratifs, venant en compensation du manque d'autonomie, ne souffrent d'aucun manquement. Les formations (obligatoires ou non) développent les compétences mais ne suffisent pas à elles-seules à mener à bien la mission.

C'est aussi en améliorant l'organisation du service que nous avons pu atténuer le mouvement de tension tant par la mise en place d'un accompagnement de la personne que dans les relations entre les agents et les partenaires.

**Si une mission est comprise et maîtrisée par l'ensemble des acteurs, si
l'organisation est fluide et lisible, alors elles sont « évaluables » et
« communicables »**

Dans la dernière partie de cet écrit, je vais donc m'attacher à l'évaluation de cette restructuration. Cette évaluation menée tout au long du projet permet de déterminer les nouvelles perspectives.

3 L'évaluation

« Lorsque l'homme est vulnérable et qu'une mesure de protection doit intervenir, la garantie d'une grande qualité s'impose à celui qui se voit confier la charge de l'exercer³⁴ »

Dans le CASF³⁵ à l'Article L 312-8, l'évaluation se définit ainsi : *« Les établissements mentionnés à l'article L 312-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou élaborées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-Sociaux ».*

Plus largement l'évaluation³⁶ : « est la démarche qui vise à mesurer, quantifier (méthodes statistiques) et caractériser une situation, une entité, un résultat ou une performance de nature complexe et donc a priori difficilement mesurable. »

L'évaluation que je développerai dans cette dernière partie portera sur plusieurs éléments de la nouvelle organisation afin de vérifier si le niveau de la qualité du service rendu au majeur protégé est atteint.

Michel BAUER et Jean Paul DELOGE explique dans leur ouvrage que *« La qualité se traduit souvent en termes de bon ou mauvais par le client »³⁷.*

Cependant, dans nos services, l'évaluation de la qualité de nos interventions ne peut se réduire à la seule appréciation des majeurs protégés. La mesure contrainte pourrait altérer l'appréciation du fait d'enjeux personnels (sortir de la mesure, aboutir à un projet qui le mettrait en difficulté...). L'appréciation de la qualité de l'action menée par les services MJPM passe donc aussi à l'interne par les cadres et les professionnels eux-mêmes, à l'externe par les magistrats qui nous confient les mesures et par les partenaires qui interviennent en complémentarité de nos actions.

³⁴ BAUER M, DELOGE J-P., 1999, *Qualité : réussir la certification des services de tutelles*, Editions ESF., Paris, 110 pages

³⁵ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 du CASF, article 312-8

³⁶ Evaluation : définition disponible sur le site fr.wikipedia.org

³⁷ BAUER M, DELOGE J-P., 1999, *Qualité : réussir la certification des services de tutelles*, Editions ESF., Paris, 110 pages (page 14)

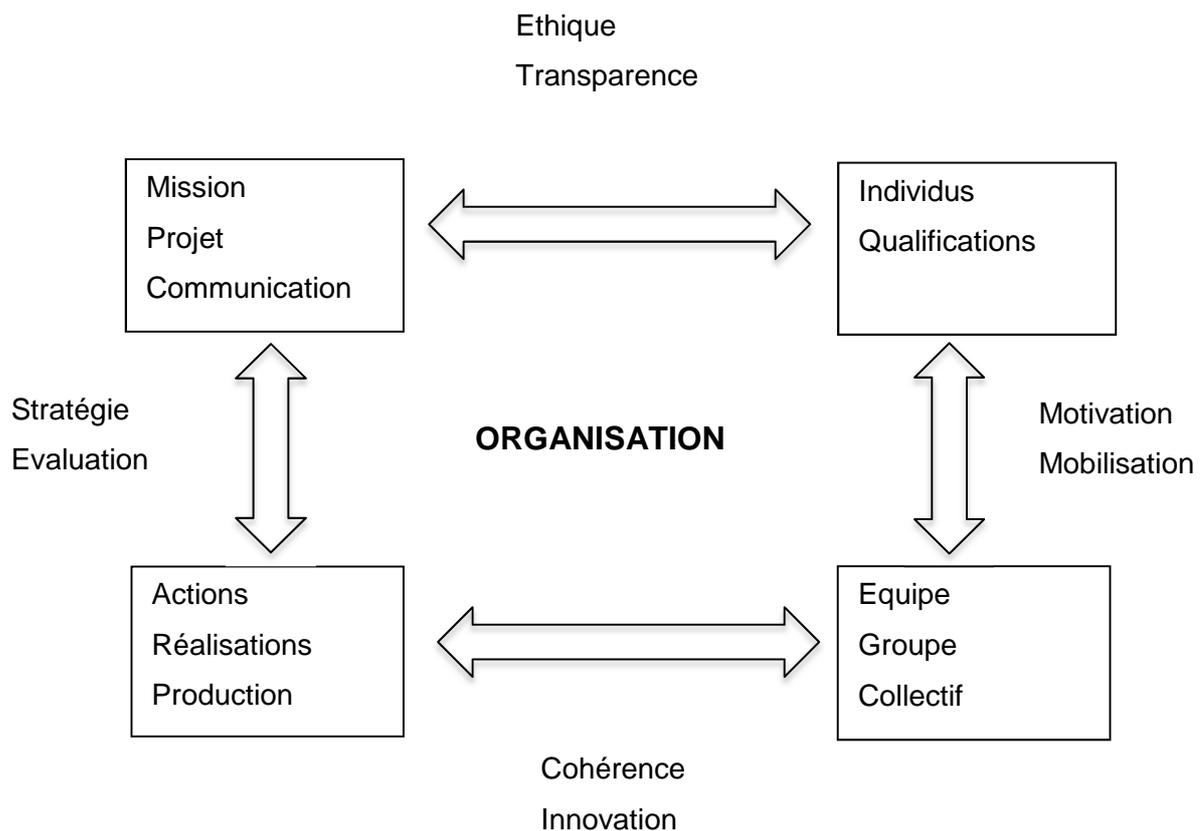
3.1 L'évaluation des quatre pôles de l'organisation

Je m'appuierai sur les éléments théoriques décrits dans l'ouvrage de JM MARIMON et G PEYRONNET « Penser le métier de Directeur dans un ESMS » qui précise :

« Une organisation vise à mettre en cohérence les projets élaborés, les objectifs définis et les salariés pour les développer »³⁸.

Selon ces auteurs, dans chaque organisation il y a quatre pôles : la mission, les individus avec leurs qualifications, l'équipe que ceux-ci forment, les actions. Pour que l'organisation permette et n'entrave pas la mission, il me reviendra en qualité de directrice de tout faire pour maintenir le fragile équilibre entre ces quatre pôles.

Le schéma ci-dessous retrace l'articulation et l'interaction entre les quatre pôles :



³⁸ MARIMON JM et PEYRONNET G., 2009, *Penser le métier de Directeur dans un ESMS* Edition Seli Arslan, Paris, 186 pages (pages 77-78)

Les différentes actions menées pour arriver à cette restructuration s'inscrivent dans chacun de ces pôles. Leurs mises en œuvre ont fait appel à diverses notions de management et ont modifié le positionnement professionnel et les interrelations entre ses derniers.

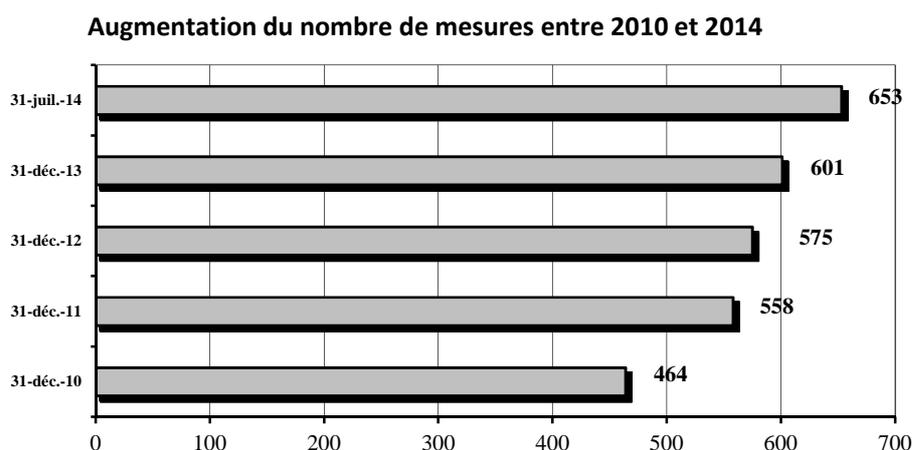
J'effectue l'évaluation du projet à partir de ces quatre pôles. Entre chaque pôle, il faut y lire les effets du changement sur les individus et sur le service rendu. Je vais donc mesurer qualitativement et quantitativement les impacts à tous les niveaux de l'organisation en fonction des objectifs recherchés.

Je m'attacherai à mentionner les effets directs ou indirects sur le majeur protégé à chaque point de l'évaluation de ce projet.

3.1.1 Evaluation de l'action, de la réalisation, de la production

A) Avons-nous retrouvé la confiance des magistrats ?

Le service a connu une augmentation moyenne de son activité de 40 % en trois ans et demi. Cette augmentation tient compte des flux (entrée et sortie de mesure)



Ces chiffres doivent aussi être interprétés au regard d'autres éléments que la confiance retrouvée. Les besoins à couvrir sur le territoire sont importants. C'est à travers les rencontres annuelles avec les magistrats que je mesure leur reconnaissance sur notre qualité de travail. Cette communication régulière nous permet de faire le point sur les modifications du service et de réguler des écarts dans des dossiers particulièrement complexes, dans certaines pratiques professionnelles, ou interprétation de la loi. Le nombre de mesures confiées, ajoutées à la teneur des entretiens me permet d'évaluer la qualité des relations avec les magistrats.

Par ailleurs, tous les courriers des magistrats me sont transmis. Je n'ai quasi aucune réclamation de leur part concernant le contenu de nos requêtes ou autres. Nos

documents sont donc adaptés aux besoins des magistrats et maîtrisés par les professionnels du service.

Les magistrats nous délèguent cette mission de protection par un jugement ou par la délivrance de diverses autorisations. Ils sont garants du respect du Code Civil et par ce biais, ils contrôlent la qualité du service rendu. Je mesure donc la qualité de notre travail auprès de la personne par l'évaluation positive ou non que fait le magistrat.

B) Avons-nous amélioré notre qualité de prise en charge individuelle des personnes protégées à travers la formalisation des documents de la loi 2002-2 : DIPM et projet personnalisé ?

| Indicateurs quantitatifs | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|------|------|------|
| Mesures nouvelles | 170 | 97 | 123 |
| DIPM dans les délais | 19% | 62% | 51% |
| DIPM hors délai | 19% | 22% | 20% |
| DIPM non fait | 62% | 16% | 29% |

A travers ces chiffres nous pouvons évaluer certains éléments qualitatifs notamment en termes de délais. Les DIPM effectués hors délai sont à prendre avec précaution car ils peuvent être liés à divers éléments : des difficultés rencontrées lors de l'ouverture, un jugement arrivé très tardivement, un nombre important de nouvelles mesures pour un même mandataire. Les DIPM non effectués peuvent être des mesures arrivées en fin d'année et dont les DIPM seront faits en début d'année suivante.

Lorsque le cadre du site vise le DIPM, il prend connaissance du contenu. Il peut alors interpellier le mandataire sur l'éventuel problème de délai ou de contenu afin d'en échanger. Selon la situation, des orientations sont alors données par le chef de service et un accompagnement par ce dernier peut être proposé.

Chaque mois la liste des DIPM à effectuer est éditée et remise au mandataire ce qui l'aide à s'organiser en lui rappelant les échéances.

En 2014, les chefs de service ont fait de nombreux rappels concernant la mise en œuvre des projets personnalisés. Sur ce milieu d'année, elles me rapportent que les mandataires se sont emparés de la formalisation de ceux-ci. Probablement qu'ils sont plus à l'aise dans leur mission et qu'ils ont gagné en confiance en eux. Même si pour l'équipe de direction, nous considérons qu'il nous faut encore travailler sur le fond de la formalisation. Nous verrons dans la dernière partie de ce travail comment ce travail sur le fond est envisagé.

L'utilisation de ces outils formalise l'entretien avec le mandataire. L'utilisateur est alors écouté sur ses demandes et ses besoins. Cette formalisation, qui n'a pas valeur de contrat permet cependant à chacun (majeur protégé, mandataire, partenaire ou/et famille) de se positionner dans le projet énoncé par la personne.

C) La réorganisation administrative a-t-elle eu des effets sur la « production » ?

La polyvalence des agents administratifs a permis de diminuer les plaintes des magistrats concernant le retard de certains documents : inventaire de patrimoine, requête, rapport et donc de respecter les délais. L'absence d'un agent administratif se ressent moins. Son binôme prend le relais pour les courriers urgents et importants. Les agents étant plus concernés par l'ensemble du dossier peuvent mieux définir les priorités.

La répartition quantifiée des dossiers par unité et agent me permet d'évaluer la charge de chacun à partir d'éléments objectifs. Ce travail d'évaluation et de répartition se poursuit à l'aune des indicateurs nationaux, régionaux et Départementaux mis en place avec la Dotation Globale de Financement. Ces derniers servent aujourd'hui à la discussion et à l'arbitrage budgétaire effectué par la DDCS. Il m'appartient lors de la négociation budgétaire de défendre mes propres indicateurs au regard de l'organisation et des contraintes du service.

Pour la personne protégée, cette nouvelle organisation garantit un suivi plus régulier de son dossier administratif. Le service est assuré en continu du fait de la polyvalence et de l'organisation en binôme. Les agents ont une vision globale de la situation, selon leur unité de travail.

D) Les effets de l'informatisation du dossier de l'utilisateur :

Le nouveau classement rend bien plus aisé le classement et la recherche des documents, ce qui est un gain de temps pour tous les professionnels. Ce gain de temps s'est encore accentué avec la mise en place de la Gestion Electronique des Documents. Ces derniers sont scannés à l'arrivée du courrier et transmis au destinataire. Les documents sont en majorité classés au jour le jour. Seuls 30% restent à conserver dans le dossier papier car les originaux sont utiles au cours de la mesure ou à restituer à la fin de la mesure. Le classement papier est donc à jour.

A l'accueil physique ou téléphonique, la personne protégée peut enfin être rassurée par l'agent d'accueil concernant le paiement d'une facture, un dossier en cours, le virement prévu pour ses besoins personnels etc. Les secrétaires qui se relaient à l'accueil du public

apprécient pleinement de pouvoir renseigner la personne. Cela donne une autre dimension au poste d'accueil et le rend plus confortable.

Globalement, l'évaluation de cette informatisation a démontré l'impact positif répercuté sur le majeur protégé en termes de délai de réponse par une accessibilité aux documents par l'ensemble du personnel. Cette facilité d'accès nous permet d'être réactifs.

Evaluation de la cohérence et de l'innovation :

L'informatisation du dossier de l'utilisateur, le développement de la polyvalence des agents administratifs, l'accès et la maîtrise par les intervenants sociaux des nombreuses données du dossier, auxquels il faut ajouter une organisation en binôme élargie à l'ensemble du personnel permettent d'assurer la continuité de la prise en charge tant de la personne que des éléments administratifs.

Le renforcement de l'équipe de direction a intensifié l'accompagnement et le contrôle indispensables de la mission. Ce dernier est une sécurité tant pour le manager que pour le managé et une aide au pilotage du dispositif. Quand les éléments du contrôle sont clairement définis, le contrôle renforce la cohérence entre les équipes à tous les niveaux de la hiérarchie. Accepté par les équipes, il aide à l'accomplissement de la mission.

Des agents administratifs ont manifesté le désir de mieux comprendre le public accueilli et souhaitent travailler de manière introspective par des séances d'Analyse de la Pratique Professionnelle. Des agents qui ne se « cantonnent » pas à un « traitement de dossier » mais qui ont le souci de comprendre la personne et de mieux l'accueillir dans sa difficulté.

La mise en place d'une Gestion Electronique des Documents dans un « service de petite taille », l'utilisation de l'outil informatique par tous les corps de métier sont des éléments innovants dans cette Association qui n'est pas dans cette dynamique d'évolution technologique.

3.1.2 Effets de la nouvelle organisation sur le collectif

La qualité de la production a des effets sur les professionnels. C'est à travers les différents outils managériaux déjà utilisés pour établir les constats dans la première partie de cet écrit que je peux évaluer en tant que directrice le climat social dans le service.

A travers le DUER actualisé en 2013, je constate que les taux de criticité ont diminué dans quasiment tous les items :

| Personnel administratif | 2011 | 2013 | Commentaires |
|-----------------------------------|------|------|--|
| Organisation du travail | 19% | 9% | Une diminution générale des risques psycho sociaux. Les tâches et fonctions restent cependant quasi à l'identique. Le poste standard et accueil est apparu comme facteur de risque. Les agents se sentent démunis devant certaines pathologies, et sont demandeurs de formation et de de séance d'APP. |
| Tâches et fonctions | 28% | 26% | |
| Environnement de travail | 20% | 10% | |

| Personnel éducatif | 2011 | 2013 | Commentaires |
|------------------------------|------|------|--|
| Organisation du travail | 29% | 19% | Une diminution générale des risques psycho sociaux est constatée. Là aussi, les risques se sont déplacés vers les risques physiques liés à l'utilisation intensive de l'informatique et de l'écran. |
| Taches et fonctions | 32% | 21% | |
| Environnement de travail | 18% | 11% | |

Les entretiens professionnels de 2013 corroborent le DUER. Globalement il ressort un avis positif par rapport aux changements apportés. Même si le temps d'adaptation a été nécessaire et plus ou moins long selon les personnes. Chacun dit se sentir bien dans son poste de travail.

Ces éléments sont corroborés aussi par l'indicateur du taux d'absentéisme qui est très faible comme l'indique le tableau ci-dessous :

| Nombre de jour d'arrêt maladie | 2012 | 2013 | 2014 1 er semestre |
|--------------------------------|-------|-------|-----------------------|
| Congés maternité | 0 | 1,35% | 0,33% |
| Accident | 0 | 0 | 0 |
| Arrêt de travail | 7,35% | 4,60% | 2,48% |

Depuis 2013, il n'y a eu aucune saisine des délégués du personnel ou du CHSCT.

Au vu de ces éléments, je pense pouvoir dire que le climat social est plutôt paisible et que les conditions de travail se sont améliorées.

Des professionnels qui se sentent mieux dans leur poste de travail seront plus sereins pour accompagner des personnes souvent en grande détresse. Cela me permet de

supposer que nous avons aussi, par ce biais, amélioré la bienveillance des personnes accompagnées.

3.1.3 Effets de la nouvelle organisation sur la qualification et les individus

La réforme et la restructuration auront eu pour effet de développer les compétences de l'ensemble des professionnels du service :

- Les mandataires par les obligations aux formations aux CNC et à l'outil informatique.
- Les agents administratifs par le développement de la polyvalence, ils ont approfondi leurs connaissances sur l'ensemble des mesures de protection.
- Par des redéploiements, des professionnels ont pu changer de poste de travail et de service (exemple la mise en place de la GED)
- Une équipe de direction qui s'est construite au fur et à mesure de la restructuration et qui apprend avec les équipes et avec les changements à conduire.
- Par des formations en intra.

La chef de service recrutée en 2011 s'est vue confier l'animation des groupes de travail dans le cadre du projet de service. Elle a été le relais entre les groupes de travail, le Comité de Pilotage (COPIL) et le prestataire. Ce fut un apprentissage pour cette personne débutante dans cette mission.

Une seconde chef de service, arrivée début 2013, découvre la fonction de cadre. Les deux chefs de service ont émis le souhait de se former aux fonctions de management.

Deux mandataires souhaitent s'installer en tant que mandataires physiques (libérales). Ce qui m'a paru, à priori, une fuite du service et que j'ai interprété comme un mal être, s'avère être l'inverse. Ces deux personnes me précisent avoir beaucoup appris au cours de ses 3 dernières années et souhaitent être plus autonomes.

Les relations entre les professionnels sont relativement apaisées en dehors des jeux d'acteurs individuels et des relations interpersonnelles propres à tous les environnements de travail. Nous n'avons pas de conflit majeur à gérer et peu d'absentéisme. Notre management que je pense attentif tout en étant ferme, et notre discours toujours centré sur l'usager et l'intérêt du service évite peut être des débordements.

3.1.4 Evaluation de la mission, du projet, de la communication :

L'évaluation des bonnes pratiques professionnelles et de la bonne conduite de la mission dont est garante l'équipe de direction se fait entre autre par l'intermédiaire de la supervision du travail et le contrôle.

La supervision à 120 jours permet d'évaluer la qualité du travail effectué à l'ouverture de la mesure et vérifier si tous les éléments de l'ouverture sont répertoriés et traités sur la « fiche de supervision ». A travers celle-ci, nous apprenons à connaître nos professionnels dans leurs pratiques. Nous collectons les points forts et les points à améliorer à un niveau individuel. Cette collecte nous permet ensuite de définir des thématiques à travailler en groupe ou à organiser le plan de formation.

La supervision garantit la conduite de la mission par le regard reculé d'un cadre sur le travail du mandataire. Elle permet au chef de service comme au mandataire d'apprendre mutuellement.

Cependant ce type de supervision a ses limites. Le chef de service a lui aussi ses propres champs de référence et ne peut pas toujours avoir un regard suffisamment divergent notamment dans les situations très complexes et faisant appel à de multiples connaissances. Nous verrons dans le Bilan et les perspectives 2014 les actions envisagées pour palier à cet écueil.

L'édition mensuelle des soldes des comptes courants supérieurs à 2000 € et l'obligation d'effectuer pour toute mesure nouvelle un budget mensuel moyen prévisionnel, puis de le mettre à jour au cours de l'exercice de la mesure a porté ses fruits sur la gestion dans l'intérêt patrimonial de la personne. Les placements réguliers et anticipés sont effectifs. Nous le constatons à travers ce contrôle et le suivi régulier de ces deux éléments par les chefs de service.

La réécriture du projet de service a été un outil supplémentaire d'appropriation de la réforme et de la mission. Il a permis de clarifier les orientations et les positionnements professionnels attendus à travers les différentes thématiques abordées. Les différents groupes de travail ont réfléchi à leurs pratiques au regard de la loi. La formalisation des actions et des intentions sur ce document de référence donne une dynamique au projet. Une évaluation par le comité de suivi, prévue tous les ans, que j'ai dû ramener à tous les deux ans pour pouvoir tenir le rythme de travail permet de faire le point sur ce qui est à modifier au regard des réflexions menées dans le service ou dans l'Association. Cette évaluation régulière accentue la dynamique du travail. Ce projet de service doit être un outil de référence pour les chefs de service dans l'accompagnement au quotidien de leurs équipes respectives.

Le Plan d'Amélioration de la Qualité, issu de l'évaluation interne, est un outil de pilotage supplémentaire pour garder le cap. Sa planification dans le temps est rassurante. Tel le navigateur, il permet de mesurer le chemin parcouru et à parcourir. Chaque année dans

le rapport d'activité et lors des réunions générales je présente les actions menées et les actions à mener en m'appuyant sur le PAQ. De fait, je me « constrains au sens positif du terme » à une évaluation en continu de l'amélioration de la qualité par la mise en œuvre des actions du PAQ déclinées dans des « fiches action ».

Bien évidemment tous les supports utilisés dans le service doivent faire l'objet d'une communication régulière et rigoureuse. La communication est un outil délicat à manier car il faut l'adapter à ces interlocuteurs. Comme l'explique Roland Janvier « *Tout acte de communication ne dit pas la réalité mais consiste en une construction de cette réalité. La volonté de communiquer repose donc d'une part, sur la levée d'une illusion- la possibilité de dire dans l'absolu ce que serait les choses ou les faits- et, d'autre part, sur la recherche de l'objectivité optimale pour présenter l'objet de la communication* »³⁹.

Quand on communique on agit sur l'autre et ses représentations. A partir du moment où l'on a communiqué, échangé sur un objet il va y avoir un effet sur « l'Autre ». C'est cet effet sur l'Autre qui est visé et qui permet d'évaluer si l'objectif a été atteint.

La communication du nouveau projet et de ses différents objectifs s'est faite à l'interne tout au long de l'opération de changement, au cours des réunions générales et de site. Cette communication régulière a favorisé l'accompagnement des équipes vers ce changement.

La communication doit se faire aussi à l'externe auprès des partenaires, des financeurs, des magistrats etc. Elle permet de se comprendre mutuellement, de faire comprendre notre mission, nos limites et de créer un nouveau lien ou de renforcer l'existant.

Partant des différents outils du projet, je propose d'exposer les effets ou les bienfaits de la communication :

A) La communication à l'interne dans le service MJPM et élargi aux acteurs du pôle d'activité tutélaire :

Une attention particulière doit être portée aux réunions et à leur animation.

Les groupes de travail menés tout au long de cette restructuration ont été organisés selon le thème et les besoins de l'objet visé.

- Soit l'équipe entière : L'avantage d'un petit service est la possibilité de faire participer l'ensemble des professionnels concernés au groupe de travail envisagé. C'est ce qui s'est produit pour la réorganisation administrative et les groupes thématiques du projet de service. Chaque professionnel participe à la

³⁹JANVIER R. 2011, *Ethique de Direction en en Institution Sociale et Médico-sociale*. Editions ESF 127 pages

réflexion et s'approprié mieux le sens changement, la mise en œuvre est donc plus efficace. La communication se fait en même temps que le groupe de travail, nous avons moins de perte d'informations.

- Soit un groupe de travail spécifique à partir de l'inscription volontaire ou non de la personne. Ces groupes de travail réunissent plusieurs compétences ou cœur de métier afin de pouvoir réfléchir sur l'objet du projet avec le point de vue des divers métiers du service (exemple pour le logiciel métier).

Les participants à ces groupes de travail sont des vecteurs de communication à l'ensemble. Même s'il est bien évidemment indispensable de communiquer les informations officiellement par le biais des comptes rendus de réunion, de courriels pour donner une information, des réunions de site et des réunions générales.

Je pense que les réunions sont des lieux privilégiés d'évaluation. Par un tour de table, demander à chacun de s'exprimer sur le changement opéré en termes de points forts et de points à améliorer permet de voir si le professionnel est au clair avec la nouvelle organisation, ce qu'il en pense et comment il peut en parler. C'est un management attentif que de prendre ce temps de recul avec les équipes. Il permet ensuite de faire des ajustements ou de communiquer de nouveau sur les zones restées floues. Dans tous les cas, lors de l'animation d'une réunion, quel qu'en soit l'objet, le manager doit prendre le temps d'écouter les désaccords. C'est de ce désaccord, par la recherche du consensus que naît la nouvelle idée.

B) La communication interne dans l'Association :

C'est à travers ma participation active dans les différentes instances de l'Association que je vais pouvoir exposer, expliquer, faire valider les différents objets du changement.

Je participe à deux conseils d'administration par an pour la présentation du Budget Prévisionnel et la présentation des Comptes Administratifs. Au-delà de la présentation budgétaire, j'attache une attention particulière à expliquer les orientations, les projets et les actions menées. J'ai remarqué que plus les administrateurs avaient d'explications, plus ils avaient de questions qui leur permettaient de mieux comprendre le service et de points d'appuis pour prendre des décisions.

Le Comité de Direction, animé par la directrice générale, se réunit tous les 15 jours, (5 directeurs, la Responsable des Affaires Financières et la Responsable des Ressources Humaines). Lieu d'échange et de travail, il me permet de confronter mes idées et de communiquer sur les avancées de mes projets. Le logiciel métier adaptable à l'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO) a intéressé mon collègue directeur qui s'est rapproché du prestataire.

La présentation au bureau des nouveaux outils tels que le projet de service, le DIPM, le Projet Personnalisé sont autant d'éléments de compréhension pour les administrateurs.

C) La communication à l'externe :

Avec le majeur protégé : Le DIPM et le projet personnalisé sont des outils de communication et d'évaluation.

L'esprit de la loi et des recommandations de l'ANESM sont claires, le majeur protégé a droit à toute l'information le concernant. La détention des informations par l'utilisateur (exemple solde de son compte courant et de placement financier) entraîne ou peut entraîner des demandes ou des revendications. J'analyse les résistances émises par les mandataires concernant l'utilisation des outils tels que le DIPM et Projet Personnalisé par la crainte d'aller jusqu'au bout de l'échange, ce qui peut les amener à être confrontés à des désaccords avec le Majeur Protégé. Par la transparence d'information en matière budgétaire ou autre, la relation entre le mandataire et l'utilisateur se transforme. Les mandataires ont eu peur, dans un premier temps, de perdre la maîtrise des dossiers. Je pense que la transparence des informations est légitime et de plus évite, de la part des majeurs protégés, des familles ou partenaires, les dérives de représentations négatives ou relative à la toute-puissance du « tuteur ».

Avec les magistrats : en rendant les outils de communication avec les magistrats plus lisibles sur le fond (rigueur des contenus) et la forme (présentation et organisation de l'écrit) ils ont aidé les professionnels à clarifier et à objectiver leur pensée. Ce qui a contribué à redonner confiance aux magistrats.

Je privilégie les rencontres annuelles entre les magistrats et l'équipe de direction. Elles sont primordiales afin d'expliquer les changements dans le service, d'échanger sur les points d'ajustement nécessaires et leur faisabilité.

Avec les partenaires : l'évaluation interne, suite à un questionnaire adressé aux partenaires faisait ressortir le besoin d'information sur la réforme et le fonctionnement de notre service. Cette communication ne pouvait se faire durant la période de changement. C'est donc le 1^{er} avril 2014, qu'une matinée de communication sur notre nouveau projet de service a été organisée.

L'objectif était de faire connaître, la nouvelle loi, nos missions, nos limites et la nouvelle organisation.

Un groupe de travail constitué de « vrais » volontaires (je n'ai pas eu besoin de solliciter directement les personnes, ni de rémunérer ce travail supplémentaire) se met en marche pour cette petite aventure.

Il se compose de 3 mandataires, une secrétaire, un agent de l'unité bancaire, 2 chefs de service, de l'assistante de direction et de moi-même.

Après avoir élaboré la liste des 90 services ou établissements à inviter et travaillé sur le déroulement de la matinée, nous établissons un simple questionnaire (annexe 13) qui nous donnera une indication de la qualité de notre communication et des effets attendus sur les représentations de notre mission et service. L'exploitation de notre questionnaire nous permettra de mesurer si nous avons modifié les représentations de nos partenaires et d'identifier le besoin supplémentaire de communication.

Au-delà de l'organisation, j'ai pu évaluer, de par la qualité des interventions des membres de l'équipe, l'envie exprimée de communiquer sur notre mission, nos valeurs et notre métier. Ne faisant qu'orchestrer et introduire cette matinée, chaque agent, selon sa place occupée a pu mettre en lumière, lors de son intervention, la mission du service l'accompagnement du majeur protégé, le développement technologique de la structure. Quand on peut exposer clairement son travail et s'exposer devant l'autre, cela signifie que l'on se sent en « sécurité » car la mission est maîtrisée : « je connais mes limites et les contours de celles-ci et je peux en parler ». Cela signifie aussi que l'on se sent appartenir à un service et à un groupe. Ce sentiment de sécurité qui favorise la communication nous permet, indirectement, aussi de faire la promotion de notre métier.

(Annexe 14, article de presse)

L'effet de la communication entre les professionnels a des répercussions sur les personnes protégées. Le mandataire mieux armé sur son positionnement professionnel pourra organiser l'étayage autour de la personne protégée et l'orchestrer.

Les intervenants mieux informés sur nos missions et nos limites pourront eux aussi se repositionner auprès de la personne accompagnée.

A ce stade de l'écrit, je propose de faire une évaluation de mon management. Désireuse de conduire ce changement avec les équipes et de ne laisser personne « sur le quai de la gare », j'ai privilégié l'organisation par groupes de travail pour de nombreux « chantiers ». Je pense que cela a aidé à la réussite du changement car chaque salarié a été impliqué à un moment ou à un autre. L'aboutissement à chaque étape des différents « sous projets » a consolidé la mobilisation du personnel et a donné confiance aux nouvelles orientations prises.

Il m'a fallu adopter différents types de management et m'adapter.

- Les premiers changements devaient s'effectuer rapidement, un management « directif » au sens de « montrer la direction » a été nécessaire. Le management directif génère souvent des plaintes ou des tensions dans le service.
- Un management « persuasif » pour convaincre du bien-fondé des changements.
- Un management « situationnel » en m'adaptant, en différant le projet, en faisant des retours en arrière du fait de la situation du groupe, d'un individu, d'un partenaire.

Dans les quelques moments de tension ou d'opposition avec le personnel le doute s'installe. Il m'a fallu retrouver auprès de mes alliées (équipe de direction, Direction Générale, séance de supervision de cadre) ma sérénité et rebondir pour donner une nouvelle impulsion qui m'a permis d'atteindre le but.

La difficulté supplémentaire à cette conduite de projet a été de faire admettre que ce changement allait toucher l'ensemble du pôle. Ces changements ont eu des effets sur le service DPF alors qu'aucun besoin n'était identifié au départ. Dans un premier temps, le service DPF a subi ce changement. Au fur et à mesure des avancées de la restructuration il a bénéficié des améliorations, et aujourd'hui, il met en évidence des besoins que je n'avais pas identifiés à ma prise de fonction.

3.1.5 Bilan global et perspectives

La restructuration a été bien plus loin que ce que j'avais imaginé en 2011.

Le diagramme de GANTT page 37 permet de visualiser le déroulement du projet sur les différentes périodes et d'identifier les moments de tension qui ont existé. Comme je l'ai déjà évoqué, des tensions ont été particulièrement ressenties par les équipes ou les encadrants quand plusieurs objets du projet étaient menés dans le même temps. On peut y repérer les dates des saisines des instances représentatives du personnel qui se situent entre Février et Mai 2012.

Certains objets de la restructuration n'étaient pas prévus dans mes préconisations de 2011 :

- La prise en compte des résultats de l'évaluation interne a eu un impact sur le projet de restructuration. Ils sont venus confirmer les besoins de certains objets du projet, en ajouter d'autres. Certains besoins n'ont pas été identifiés par le groupe évaluateur, notamment le changement de logiciel. Ce fut un vrai choix de direction qu'il a fallu porter à tous les niveaux (financier, associatif, et services).
- La réécriture du projet de service n'était pas programmée dans mes axes de travail au début de l'année 2011 car il y avait eu un pré projet déposé avec le CROSMS.
- La planification trop tardive des révisions de mesures et leur mise en œuvre a été plus complexe dans ce contexte de restructuration et d'appropriation de la mission.
- A ce stade du travail, il convenait de communiquer sur notre nouvelle organisation auprès de nos partenaires. J'avais prévu cette communication en

2015 dans le PAQ (annexe 7). Je l'ai organisé plus tôt que prévu le 1^{er} avril 2014.

Un rapide bilan financier doit être fait à cette étape du travail d'évaluation. Les bilans financiers font apparaître des Fonds de Roulement d'Investissement négatifs durant les 3 années. Un emprunt aurait été difficilement négociable dans le contexte budgétaire. C'est en concertation avec la responsable financière, le directeur général de l'époque, et les membres du bureau que le choix a été fait d'utiliser les ressources globales de l'Association pour effectuer les investissements. Nous pouvons voir ici la réelle volonté de l'Association à porter ce changement.

Aujourd'hui, le changement est mené, la situation de crise est apaisée et les différents objets du changement sont opérationnels.

Nous avons atteint l'objectif des 640 mesures pour lequel nous nous étions engagés (dans les groupes de travail du futur SRAT). La DDCS nous habilitera à cette hauteur d'activité au cours de l'année 2014. Nous devons tendre vers cette stabilité de l'activité puisque la DDCS a annoncé en juillet 2014, que l'autre petite Association du département se verra des moyens nouveaux attribués afin de pouvoir monter en charge. Ne plus être dans une phase de croissance d'activité va nous permettre de récolter les fruits de nos changements et de les consolider.

Revenons au cycle de vie des organisations, je pense que nous sommes passés par la phase de création d'un nouveau projet, puis la phase de développement de l'activité au niveau qualitatif et quantitatif. Nous allons entrer dans la phase de gestion de l'existant et de la stabilisation⁴⁰ :

« L'organisation produit ce qui est attendu. Elle prend sa place dans l'environnement... Des effets pervers de l'institutionnalisation peuvent apparaître... ».

Il me faut donc rester en veille. Car paradoxalement, comme le souligne JM MIRAMON et G PEYRONNET, « *la veille institutionnelle du directeur prend toute son importance quand tout va bien*⁴¹ »

La veille institutionnelle s'effectue tant à l'interne, qu'à l'externe et à différents niveaux : usagers, activité, mission, équipe, cadre, partenaires.

⁴⁰ MIRAMON Jean-Marie, 2009, *Manager le changement dans les ESSMS*. Editions Presses de l'EHESP, Rennes, 145 pages

⁴¹ MIRAMON J-M et PEYRONNET G., 2009, *Penser le métier de directeur d'ESSMS*, Editions Seli Arslan, Paris, 185 pages.

Pour organiser cette veille institutionnelle, je vais

- utiliser les outils managériaux qui permettent de mesurer le climat social (DUER, entretien d'évaluation annuelle qui seront mis en place en 2015),
- améliorer la mise en œuvre des outils de la loi 2002-2, notamment le DIPM et projet personnalisé qui permettent d'évaluer la qualité de la prise en charge
- rester en lien avec l'extérieur (fédération, inter fédération, magistrats, DDCS, DRJCS etc.) et continuer de communiquer.

Les perspectives sont les suivantes au regard du projet conduit et des écarts qu'il reste encore à réduire :

- La consultation des usagers au fonctionnement de la vie du service n'est pas effective. Elle ne pouvait pas faire partie du plan d'action 2011-2013 déjà bien dense. Un premier questionnaire a été élaboré début 2014. Son remplissage a été accompagné par les mandataires auprès d'un échantillonnage de majeurs protégés, la thématique que nous avons choisi d'aborder concerne « les temps de rencontre avec le service ».
- Fin 2014, sera mis en place une instance de réflexion autour de situations individuelles avec des décisions ou orientations prises de manière collégiale. Le but recherché étant de prendre la décision « la plus juste » pour la personne protégée au regard de sa situation et de développer les bonnes pratiques professionnelles à travers des exposés de situations remises au collectif. Ces réflexions collectives viendront en complémentarité de la supervision, du contrôle de l'action et de l'Analyse de la Pratique Professionnelle.
- Fin 2014 sera le moment de l'ajustement de notre projet de service en fonction des actions menées depuis sa diffusion en octobre 2012. Le comité de suivi se réunira à l'automne 2014.
- Le suivi du PAQ reste l'outil de pilotage qui me permettra de mener ce service en toute sécurité vers l'évaluation externe de 2017.
- Un retard a été pris concernant la rédaction de certaines procédures. Cette période de stabilisation, je l'espère, sera l'occasion de les mettre en place. Elles sont indispensables pour appliquer la loi. Elles aident à repérer « qui fait quoi » dans cette organisation complexe.

Autant de perspectives qui me permettront d'effectuer la veille institutionnelle, de garantir les conditions d'efficience de la mission au service des usagers et de garder les équipes en éveil.

Conclusion

En préambule de cet écrit, je précisais que la formation CAFDES n'est pas chose aisée d'autant plus quand elle s'ajoute au travail de restructuration d'un service. Cependant, menée en simultanée, elle m'aura aidé à prendre de la distance et à approfondir mes connaissances et compétences dans les domaines spécifiques de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines.

« Changer c'est avant tout oser se regarder ; élargir le cadre de l'expérience et accepter d'interroger ses certitudes⁴² »

Quand on est convaincu du bien-fondé du projet, il est difficile d'imaginer que l'Autre ne soit pas convaincu. Des explicitations même précises ne suffisent pas toujours car le temps des uns n'est pas le temps des autres. Alors, le directeur n'a pas le choix d'avoir recours au management directif, quelques fois difficile à porter, mais nécessaire, pour atteindre le but fixé.

Il lui faut aussi savoir sortir du directif pour aller vers le participatif, aller voir ailleurs, sur un autre terrain pour découvrir des concepts nouveaux. Il lui faut accepter le débat contradictoire pour faire émerger une idée nouvelle.

Le directeur doit se tenir informé de ce qui se passe à l'externe pour l'enrichir et le réinjecter à l'interne.

Prévoir, gérer, manager, rassurer, former, décider puis communiquer et expliciter, autant de situations que j'ai éprouvées depuis ma prise de fonction de direction.

C'est de la qualité des conditions de travail des équipes que dépend aussi la bienveillance des usagers.

Mes argumentaires soutenus auprès de la Direction Générale, la confiance des administrateurs et l'investissement des équipes sont autant de facteurs de réussite et de satisfaction dans la conduite de ce projet. Durant mes périodes de doute, ces soutiens m'ont permis de continuer d'avancer. A certains moments, je me suis retrouvée confrontée à mes choix et à mes non choix : ceux qui s'imposent de l'extérieur ou par le simple enchaînement des événements.

⁴² « Cahiers de l'Actif » N° 314-317 J.M.MIRAMON 213 pages.

Le pôle d'activité tutélaire a aujourd'hui une toute autre configuration. Il est efficient et a retrouvé la confiance de la magistrature. Les professionnels confiants, maîtrisent leur mission et s'investissent dans le service.

A l'heure où je rédige cette conclusion, je peux me sentir confiante pour l'avenir du service, nous allons pouvoir entrer dans une phase de consolidation.

Cependant, le dernier dialogue de gestion, du mois de juillet 2014, m'interroge sur l'utilisation des indicateurs et sur la recherche de la convergence tarifaire. Utiliser comme seuls éléments d'arbitrage budgétaire, ils pourraient faire oublier les spécificités organisationnelles des services et nous amener à des organisations trop normées.

Il me revient d'accroître ma vigilance sur ces nouvelles données, d'en mesurer leurs impacts sur notre service et, bien sûr, d'apporter, le temps venu, les arguments nécessaires pour continuer notre mission dans un souci de qualité de service rendu envers les personnes protégées.

Bibliographie

Ouvrages

BAUER Michel, DELOGE Jean-Paul. 1999, *Qualité : réussir la certification des services de tutelles*, Editions ESF, Paris, 110 pages.

BERNOUX Philippe, 1985, *La sociologie des organisations*. Editions du Seuil POINTS, 466 pages.

CROZIER Michel, FRIEDBERG R., 1981, *L'acteur et le système*. Editions du Seuil.498 pages.

EYRAUD Benoit, 2013, *Protéger et rendre capable*, Editions Erès, Toulouse, 431 pages.

JANVIER Roland, 2011, *Ethique de Direction en institution sociale et médico-sociale*, Editions ESF, Issy-les-Moulineaux, 125 pages.

LEBRUN Jean-Pierre, 2009, *Y a-t-il un directeur dans l'institution ?*, Editions Presses de EHESP, Rennes, 183 pages.

LUISIN-PAGNOD E, SOULARD-PECHBERTY M, DURIEZ F., 2014, *Protéger les personnes vulnérables*, Editions Harmattan, Paris, 261 pages.

MIRAMON Jean-Marie, 2009, *Manager le changement dans les ESSMS*. Editions Presses de l'EHESP, Rennes, 145 pages.

MIRAMON J-M et PEYPONNET G., 2009, *Penser le métier de directeur d'ESSMS*, Editions Seli Arslan, Paris, 185 pages.

Articles

Actualités Sociales Hebdomadaires 20 Avril 2012 n° 2756

ANESM, Avril 2012, Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique

ANESM, Décembre 2008, *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*

ANESM, Juin 2008, *La bientraitance : définir des repères pour la mettre en œuvre*

ANESM, Juin 2010, *Le questionnement éthique dans les ESSMS*

Cahiers de l'Actif, N° 314/317 J.M.MIRAMON, J.R LOUBAT, P. LEFEVRE

DGCS Bilan statistique sur la protection juridique des Majeur 2013 disponible sur www.unaf.fr/IMG/ppt/statdgcs.ppt

FAVARD J Rapport définitif, avril 2000. 332 pages

Schéma Régional de l'Activité Tutélaire de Bourgogne 2010-2014 disponible sur www.saone-et-loire.gouv.fr

Vie Sociale, septembre 2010, *Les tutelles, regard croisés sur une réforme*. Editions Cédias musée social. N° 3/2010.

Colloque

CNAPE-FNAT-UNAF-UNAPEI, 9 et 10 Février 2012, Paris, *Assises Nationales des Majeurs Protégés*, disponible sur le site www.assisestutelles2012.fr

Lois et Décrets

Loi n°2007-308 *portant réforme sur la protection juridique des majeurs*, disponible sur le site www.legifrance.gouv.fr

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 *renovant l'action sociale et médico-sociale*, disponible sur le site www.legifrance.gouv.fr

Loi 2005-102 du 11 Février 2005 *pour l'égalité des droits et des chances, la participation*

et la citoyenneté des personnes handicapées, disponible sur le site www.legifrance.gouv.fr

Décret n°2008-1507 du 30 décembre 2008 *relatif à l'information et au soutien des personnes appelées à exercer des mesures de protection* en application à l'article 499 du CC.

Décret n° 2008-1554 du 31 décembre 2008 *relatif aux modalités de participation des personnes protégées au financement de leur mesure de protection*

Décret 2008-1508 du 3 décembre 2008 complété par l'arrêté du 2 janvier 2009 précise les conditions d'application de l'article 471-4 du CASF *relatif aux conditions d'âge, de formation et d'expériences professionnelles devant être satisfaites par le professionnel.*

Liste des annexes

| | |
|----|---|
| 1 | Projet Associatif |
| 2 | Organigramme de l'Association sauvegarde 71 |
| 3 | Descriptif des mesures judiciaires |
| 4 | Organigramme du pôle d'activités tutélaire |
| 5 | Livre blanc (résumé) |
| 6 | Document Unique d'évaluation des risques (vierge) |
| 7 | Plan d'Amélioration de la Qualité |
| 8 | Fiche de supervision |
| 9 | Fiche de poste Chef de service |
| 10 | Arborescence classement papier |
| 11 | Document Individuel de Protection des Majeurs |
| 12 | Projet Personnalisé |
| 13 | Questionnaire aux partenaires |
| 14 | Coupure presse |



Projet associatif de l'association Sauvegarde 71

Adopté par l'assemblée générale du 25 juin 2009

1. Une association inscrite dans les politiques publiques pour décliner son action éducative et sociale sur le département de Saône-et-Loire.

La mission de la Sauvegarde 71, association loi 1901 créée en 1935, est d'apporter un **soutien éducatif et social aux familles, aux adultes, aux adolescents et aux enfants en difficulté** du département de Saône-et-Loire.

Elle a pour **but d'engager**, avant tout appel à projets des financeurs, un **ensemble coordonné d'actions innovantes et en concertation** dans le **respect des principes** de la protection de l'enfance et des adultes, de l'insertion sociale et professionnelle et de la promotion de la santé.

Les **moyens** qu'elle développe sont durablement inscrits dans un **travail de réseau** avec l'ensemble des opérateurs du territoire, relevant de la compétence de l'État des Collectivités territoriales, et des différentes organisations professionnelles nationales.

2. Des équipes pluridisciplinaires pour des actions cohérentes à destination des personnes.

La Sauvegarde 71 entretient la réactivité la plus grande dans l'établissement des **diagnostics** et dans la conduite des actions que requièrent les situations rencontrées.

Conformément à la **législation du secteur**, elle veille à la mise en place d'équipes pluridisciplinaires pour le **développement de projets diversifiés** en concordance avec les particularités des familles et des individus en précarité et en souffrance.

3. Un ensemble de valeurs fondées sur l'éthique et la promotion des personnes et des groupes.

La Sauvegarde 71 **prend en compte les personnes, mais aussi tout l'environnement** dans lequel elles sont appelées à évoluer.

Elle promeut la **participation des usagers**, celle de leur famille ou de leurs représentants.

Elle recherche la **coopération** et donc l'**adhésion** des personnes et des groupes accompagnés, y

que les métiers, missions, projets et **circuits de décision** soient **lisibles et repérés**.

compris lorsqu'ils sont rencontrés dans le cadre d'une contrainte judiciaire.

La Sauvegarde 71 est particulièrement attentive aux **besoins émergents ou non couverts** sur le territoire afin d'apporter des propositions de prise en charge contextualisée aux différentes autorités du département de Saône-et-Loire.

Elle privilégie la notion de « **projet de vie** » pour favoriser une vision de l'avenir chez les personnes accompagnées.

Elle s'inscrit dans les valeurs fondamentales de la **démocratie** en réaffirmant la primauté de l'écoute, du dialogue et de la recherche de solutions concertées.

Elle s'engage dans une **action sociale et médico-sociale à caractère laïque**, tout en respectant les représentations et les croyances des personnes tant qu'elles ne remettent pas en question l'intégrité physique et morale à laquelle chacun a droit.

La Sauvegarde 71 considère que chacun doit pouvoir se mobiliser de manière durable dans une **activité professionnelle** et soutient le caractère nécessaire d'une **vie culturelle** pour trouver sa place dans l'environnement.

Elle puise ses références et son cadre d'intervention dans une **réflexion éthique permanente** et débouchant sur des formalisations à caractère déontologique au fur et à mesure de ses avancées.

4. La promotion d'une logique de bientraitance.

La Sauvegarde 71 attache la plus grande importance à l'**écoute et à la circulation de la parole** pour former, informer et développer une compréhension de chacun dans son **appartenance institutionnelle**.

Elle soutient l'intérêt d'une ouverture à d'autres expériences pour **mettre à l'épreuve ses propres propositions** en vue du développement d'une expertise étayée.

Afin de structurer une culture bienveillante et commune, elle **sécurise les processus de travail** par la concertation et l'interpellation de telle sorte

ajusté à leur problématique.

8. Une gouvernance associative où chacun

5. Un ensemble d'objectifs et de méthodes articulés pour une cohérence de l'action.

La Sauvegarde 71 tient compte des progrès des sciences humaines et sociales sans s'inféoder à un quelconque axe théorique, mais en gardant une **ouverture intellectuelle** permettant la remise en question permanente des méthodologies adoptées.

Elle privilégie la **coopération avec tous les acteurs socio-économiques** du territoire.

Elle reste en phase avec les évolutions des pratiques de **communication** afin que chacun puisse, dès lors qu'il est accompagné, bénéficier d'une visibilité sociale permettant d'étayer son parcours.

Chacun des établissements et des services de l'association décline les principes d'action du projet associatif en gardant les fondements essentiels de prévenance, de bienveillance et de projet au bénéfice des familles, des personnes et des groupes.

6. Une pratique de l'innovation et une exigence de l'évaluation.

La Sauvegarde 71 demeure à l'écoute des besoins du territoire, soit par des analyses et des diagnostics qu'elle réalise, soit par l'échange avec l'ensemble de l'environnement et des grands opérateurs qui s'y investissent.

À ce titre, elle est à même de proposer des **expérimentations et des actions innovantes**.

Elle s'engage à produire une **évaluation** de toutes ses interventions en appliquant ce principe aux actions nouvelles dans des délais concertés avec ses autorités et partenaires.

La Sauvegarde 71 **recherche la synergie** avec les autres associations d'actions sociale et médico-sociale pour conduire des projets transversaux nécessitant des compétences multiples et de qualité.

Elle est vigilante sur la **transmission à l'interne et l'externe des informations** relatives à ses évolutions et développements.

7. Une politique de ressources humaines fondée sur la compétence.

La Sauvegarde 71 s'engage à recruter les personnes **les plus qualifiées** pour conduire les missions qui leur sont confiées, tout en faisant appel à des bénévoles.

Son choix d'un **plan de formation** associatif permet de positionner des priorités pour que tous les usagers bénéficient d'un accompagnement

dispose d'un espace de parole.

La Sauvegarde 71 **federe une reflexion** conduite par des administrateurs, bénévoles, inscrits dans une action militante et adhérant aux principes énoncés dans le projet associatif.

Le conseil d'administration impulse une **vision politique** de l'intervention à conduire qui se décline dans les actions concrètes conduites auprès des usagers.

Les administrateurs sont cooptés avec la recherche d'une ouverture à de **nouveaux réseaux** permettant d'irriguer efficacement la réflexion politique, économique, judiciaire comptable et éthique requise par l'action sociale et médico-sociale.

Le conseil d'administration choisit un président qui, en appui avec les membres du bureau, travaille de façon plus précise la mise en place de l'intervention en **binôme** avec le directeur général.

La Sauvegarde 71 est structurée en pôles, services et en établissements qui ont, à leur tête, un directeur et des cadres hiérarchiques dont la responsabilité est définie de manière précise par **des fiches de fonctions, des lettres de délégation et des lettres de mission**.

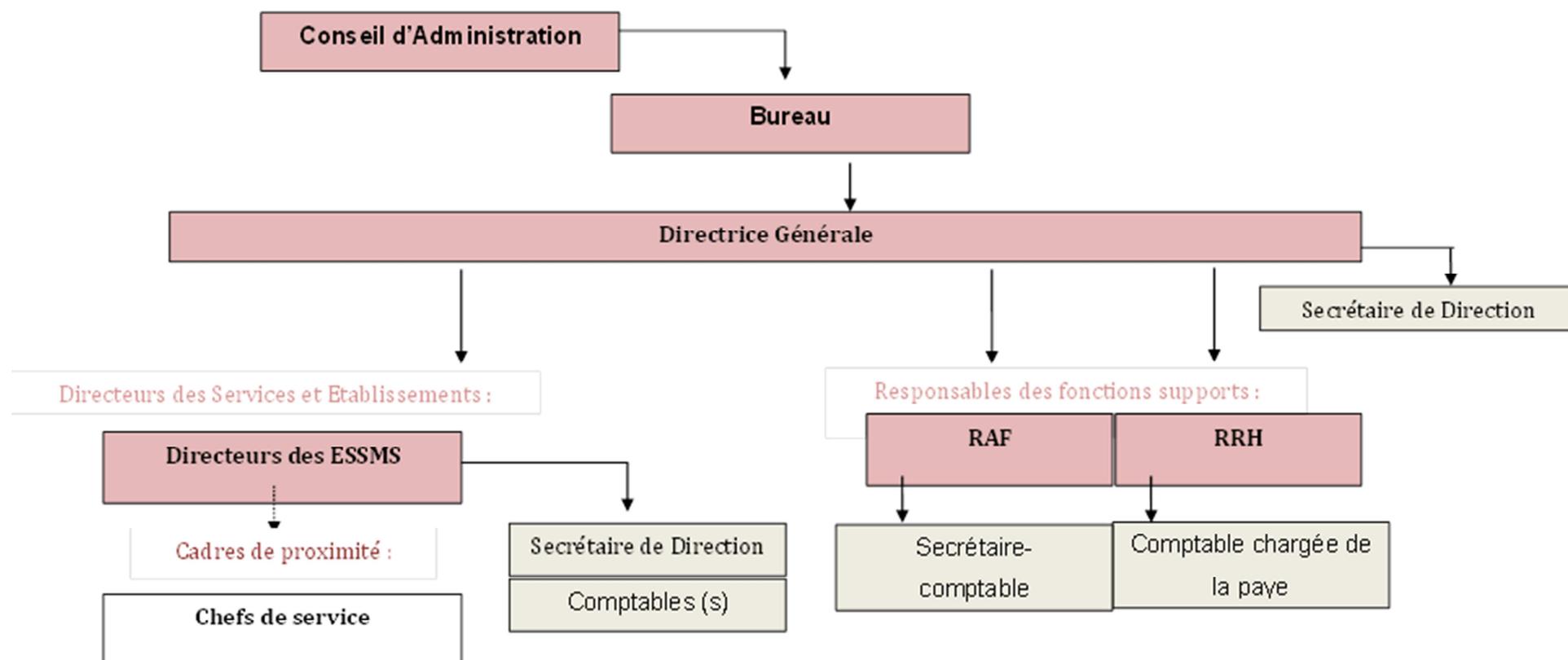
La direction générale est chargée de l'impulsion, du contrôle, du suivi et de l'apport de ressources méthodologiques auprès des directions en fonction des nécessités stratégiques et techniques.

9. Un financement qui recherche la pérennité et le respect des grands équilibres.

La Sauvegarde 71 recherche la pérennité de ses interventions par leur inscription dans les dispositifs publics, mais aussi en promouvant la **mobilisation de dispositifs transversaux**, voire d'organismes privés dès lors que le positionnement éthique demeure en phase avec les valeurs du projet associatif.

Elle répond aux appels à projets qui correspondent à ses missions et s'inscrivent dans son éthique.

Elle garantit le respect des étapes techniques d'élaboration de budgets, de restitution de comptes administratifs et d'évaluation de la qualité de l'intervention au regard des finances engagées.



Annexe 3 : Descriptif des mesures judiciaires

DESCRIPTIF DES MESURES JUDICIAIRES

Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

La Mesure d'Accompagnement Judiciaire (MAJ) s'adresse aux adultes bénéficiaires des prestations sociales. Elle n'entraîne aucune incapacité juridique, le juge tient compte de la situation de la personne, recueille son avis et choisit les prestations qui seront gérées par le service. Elle ne peut excéder quatre années et vise à amener la personne vers une gestion autonome.

Les mesures de protection juridique des majeurs visent toute personne majeure dans l'impossibilité de pourvoir seule à ses intérêts en raison d'une altération de ses facultés mentales ou physiques médicalement constatée. Le Juge d'Instance peut décider d'un régime de représentation ou d'assistance pour **protéger les biens et la personne**. Il existe trois types de mesures de protection :

- **La Sauvegarde de Justice** : mesure temporaire instaurée pour assister la personne dans l'accomplissement d'actes déterminés par le jugement. Cette mesure ne peut excéder un an, renouvelable une fois. Elle revêt le plus souvent un caractère d'urgence.
- **La Curatelle (art 472 du C.C.)** : mesure d'assistance pour les actes de dispositions et de conseil portant sur les domaines de la vie civile, prononcée pour une durée maximum de 5 ans, renouvelable. Le délégué mandataire gère l'ensemble des revenus et du patrimoine. En curatelle simple (art 467 du C.C.), le majeur gère lui-même ses revenus personnels.
- **La tutelle (art 473 du C.C.)** : le service mandataire représente la personne dans tous les actes de la vie civile, excepté les actes où la loi l'y autorise. Elle est prononcée pour une durée maximum de cinq ans, renouvelable.

Service Délégué aux Prestations

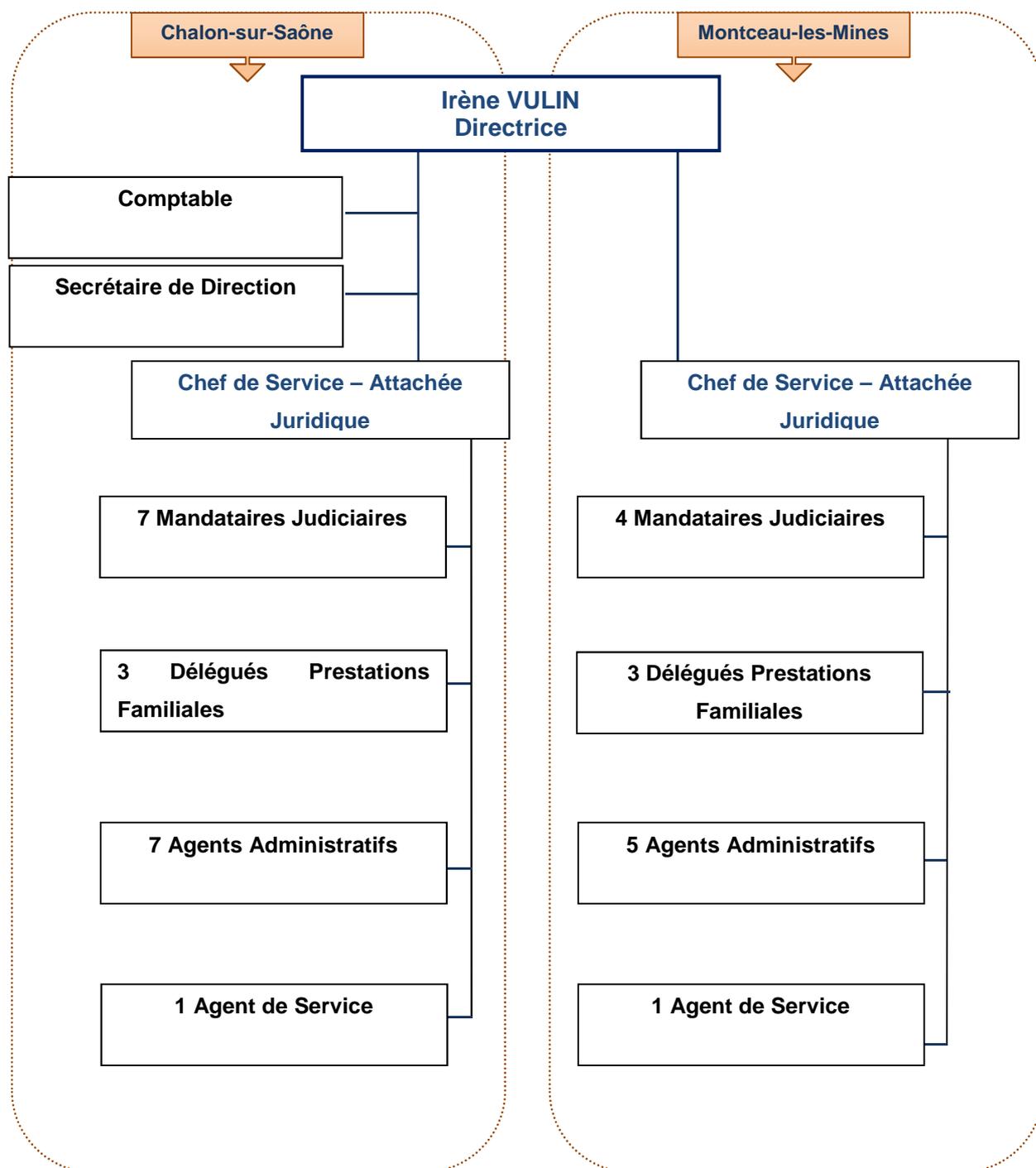
La Mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial (MJAGBF) est une mesure d'assistance éducative, prononcée par le Juge des enfants dans le cadre de la protection de l'enfance. Les travailleurs sociaux délégués aux prestations gèrent les prestations familiales, veillent à leur bon usage pour la sécurité, la santé et l'éducation des enfants ainsi qu'à la préservation du logement. Ils tentent d'amener le ou les parents à une gestion autonome. Sont concernées par cette mesure judiciaire les familles bénéficiaires d'Allocations Familiales confrontées à des situations de précarité, des difficultés liées à la parentalité et de maintien dans le logement.

Annexe 4 : Organigramme du Pôle d'Activités Tutélaires



Service MJPM ET DPF
MANDATAIRE JUDICIAIRE A LA PROTECTION DES MAJEURS
DELEGUE AUX PRESTATIONS FAMILIALES

ORGANIGRAMME au 11/08/2014





POURQUOI CE LIVRE BLANC ?

La protection juridique des majeurs concerne aujourd'hui près d'un million de français et est à la croisée de nombreux enjeux de notre société. La loi du 5 mars 2007 a réformé en profondeur le droit de la protection juridique devenu inadapté, pour placer la personne protégée au cœur du dispositif. En février 2012, les Assises nationales de la protection juridique des majeurs, organisées par les quatre fédérations du secteur (CNAPE, FNAT, UNAF, Unapei) ont permis de dresser un premier bilan de cette loi qui s'applique depuis trois ans. Dans la continuité de cette démarche, l'interfédération qui les réunit a ensuite conduit une série d'auditions, la plus ouverte et la plus objective possible, afin d'identifier les voies de progrès et les risques à anticiper au regard de l'expérience d'acteurs incontournables. Le présent document est la synthèse du livre blanc et de ses 25 propositions.

1°) La protection juridique des majeurs : un enjeu de société croissant

La loi n°2007-308 a incontestablement permis de mettre en lumière la place croissante de la protection juridique des majeurs dans la société française. En 2011, près de 800 000 personnes bénéficiaient d'une mesure de protection juridique, soit près de 1,5 % de la population française adulte. Le nombre d'ouvertures de mesures attribuées aux associations est en forte croissance : 330 000 mesures sont actuellement confiées aux 250 services mandataires représentés par nos quatre fédérations. Il n'existe pas à l'heure actuelle de statistiques permettant une connaissance approfondie et un suivi de la population concernée. Ce manque d'informations et de statistiques pourrait pourtant aisément être pallié par la création d'un Observatoire National de la protection juridique des majeurs.

2°) Des moyens qui ne sont pas encore à la hauteur de l'enjeu

Malgré l'importance de la protection juridique aujourd'hui, il est regrettable de constater que les moyens alloués aux dispositifs de protection, qu'ils soient humains ou financiers, ne sont pas en adéquation avec les objectifs et principes fixés par la loi. Le nombre de juges et greffiers est insuffisant, en particulier pour répondre aux obligations de contrôle et de révision des mesures. La réforme de la carte judiciaire a eu un impact direct sur la justice des tutelles puisque la disparition des tribunaux d'instance a affaibli la proximité des juges avec les justiciables. Face à ces évolutions, il s'avère nécessaire de réorganiser la justice de la Protection des Majeurs. Des problèmes de coordination et de partage d'informations entre les différents acteurs contribuent à limiter la mise en application de la réforme.



En 2011, le coût de la protection juridique des majeurs était de 540 millions d'Euros pour la collectivité. Le budget global s'élève à 663 millions d'Euros, dont 118 millions de participation financière des personnes protégées. Ce système de financement est souvent perçu comme très complexe et peu lisible, particulièrement pour le calcul et prélèvement de la participation des personnes protégées, source d'insécurité juridique, réalisés directement par le mandataire judiciaire, au détriment de sa fonction première : la protection.

Le rôle des différents financeurs n'est pas non plus toujours bien défini, en particulier en matière de contrôle. Par ailleurs, le budget alloué aux services mandataires est déterminé à partir d'indicateurs quantitatifs auxquels il faudrait ajouter des indicateurs qualitatifs.

3°) La réforme de la protection des majeurs : un bilan mitigé au regard des objectifs de la loi

Certes, les principes fixés par la loi ne sont pas remis en cause, mais l'ensemble des acteurs auditionnés s'accordent sur le fait que sa mise en œuvre n'a pas été pleinement effective et que certains dysfonctionnements subsistent. Les difficultés de mise en œuvre de la réforme risquent incontestablement de faire apparaître un système de protection juridique des majeurs à deux vitesses, alors que le législateur a souhaité garantir l'égalité des droits des usagers. **Conformément à cette volonté, la situation patrimoniale ou les ressources des personnes protégées ne doivent pas influencer sur la qualité de leur protection juridique.** Les ressources ne doivent pas non plus être un frein à l'ouverture d'une mesure de protection, malgré les coûts que cela peut parfois engendrer pour le majeur et sa famille, comme par exemple le certificat médical obligatoire. Quant au patrimoine des personnes vulnérables, il est indispensable que l'Etat garde sa mission de contrôle sur le dispositif, notamment sur les comptes de gestion.

4°) Les oubliés de la réforme

Si ses principes font l'unanimité, la loi a omis certains aspects essentiels, et de ce fait, le nouveau dispositif n'est pas allé au bout de sa finalité. Les situations d'urgence pour lesquelles il convient de prendre une décision rapidement n'ont ainsi pas été prises en compte, et bien souvent la réponse des juges intervient trop tard. Le juge des tutelles devrait alors pouvoir s'autosaisir et prononcer une mesure de protection provisoire de type sauvegarde. De la même manière, en l'absence de réponse du juge dans un certain délai, son accord devrait être rendu implicite.

L'aide aux tuteurs familiaux a certes été consacrée afin de respecter le principe de primauté de la famille exigé par le législateur. Néanmoins, aucun financement n'a été prévu depuis cinq ans.

Saluée par tous les acteurs, la création de mesures alternatives à la protection juridique ne souffre pas de contestations majeures. Cependant, sa limitation aux seuls bénéficiaires de prestations sociales prive les personnes en réelle difficulté de pouvoir être accompagnées par ce dispositif. C'est un écueil majeur de la réforme.

5°) Une méconnaissance des dispositifs de protection juridique préjudiciable pour les personnes protégées.

Souffrant d'un manque d'appropriation de la part de certains acteurs, la réforme de la protection juridique peine à s'appliquer pleinement. Parquets, avocats, notaires, médecins... : tous devraient être sensibilisés a minima et pour certains mêmes (les médecins par exemple) être formés spécifiquement sur le sujet.

Il est également surprenant de constater que l'une des grandes innovations de la loi de 2007, le mandat de protection future, contrat visant à offrir aux personnes la possibilité de régler à l'avance les modalités de leur propre protection ou de celle de leur enfant, est encore très peu utilisée. Les limites que le mandat présente, en matière de publicité et de contrôle, n'offrent pas une sécurité juridique suffisante, ce qui ne lui permet pas de rencontrer le succès attendu.



6°) Des ajustements nécessaires et urgents pour rendre la loi de 2007 effective

Plusieurs points techniques doivent être améliorés pour que la réforme puisse être pleinement appliquée. Une absence de coordination et de cohérence entre les différentes dispositions juridiques applicables est régulièrement regrettée, tout particulièrement entre le Code Civil et le Code de Santé Publique.

Par ailleurs, la loi a établi le principe de révision de toutes les mesures. En ce qui concerne celles prononcées avant l'entrée en vigueur de la loi, elles devaient l'être avant le 31 décembre 2012. Devant d'importants retards, ce délai a déjà été repoussé d'un an en 2009, ce qui n'est toujours pas suffisant. On sait d'ores-et-déjà qu'un certain nombre de tribunaux ne tiendra pas ce nouveau délai. Il est donc urgent qu'une réponse soit rapidement apportée, au risque de faire perdre leur protection juridique à des personnes qui en ont besoin.

Enfin, beaucoup d'autres questions pratiques suscitent des interrogations telles que la présence obligatoire des deux témoins lors de l'inventaire du patrimoine de la personne protégée.

7°) Vers la reconnaissance d'une véritable profession

La réforme avait pour objectif d'harmoniser les conditions d'exercice des professionnels en charge de la mise en œuvre des mesures en créant la profession unique de « mandataire judiciaire à la protection des majeurs » (MJPM), qu'ils soient tuteurs ou curateurs. Ceci s'est traduit par un meilleur encadrement des pratiques et par la mise en place de formations obligatoires. Il est cependant regrettable que cette formation ne soit sanctionnée que par l'obtention d'un Certificat National de Compétence (CNC) et non par un véritable diplôme d'Etat. Les disparités existantes entre les formations dispensées sont également à déplorer, de même que l'absence de formations spécifiques aux cadres. Plus généralement, les mandataires judiciaires auraient aussi besoin de réfléchir à leurs pratiques, au sein d'espaces éthiques dédiés par exemple.

Il est également essentiel de garantir l'indépendance des personnes qui mettent en œuvre les mesures de protection, en évitant l'apparition de conflits d'intérêts, dans la continuité des principes édictés par la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées et ratifiée par la France.

8°) Des enjeux de communication autour de la protection juridique exercée par les professionnels

Les pratiques des mandataires judiciaires sont bien souvent présentées de manière très négative, en particulier dans les médias. La théorie largement prédominante est celle du complot, de l'abus de faiblesse et de l'escroquerie. Cette approche biaisée de la protection juridique des majeurs, alimente un certain nombre de fantasmes et d'idées reçues, dommageables pour l'ensemble des personnes concernées. Il est donc d'autant plus nécessaire de communiquer sur les nouvelles exigences auxquelles se soumettent les mandataires judiciaires, en insistant sur la transparence de leurs activités. La mise en place d'actions de communication à destination du Grand Public permettrait de redéfinir l'image d'une profession encore trop mal connue.

La CNAPE, la FNAT, l'UNAF et l'Unapei représentent :

- **330 00 mesures de protection confiées à nos associations,**
- **environ 12 000 professionnels**
- **plus de 250 services mandataires judiciaires à la protection des majeurs.**



PROPOSITIONS

Proposition n°1 : Créer un observatoire national de la protection juridique, piloté par l'Etat, notamment à partir des schémas régionaux.

Proposition n°2 : Organiser la justice de la Protection des Majeurs en s'inspirant du modèle de la justice des Mineurs (Parquet spécialisé, création d'une fonction spécifique de juge des tutelles et dispositif de décision d'urgence).

Proposition n°3 : Prendre en compte le revenu fiscal de référence pour déterminer le niveau de participation du majeur au financement de sa protection.

Proposition n°4 : Prélever la participation financière des personnes protégées par un tiers (Trésor public) et non par le mandataire judiciaire.

Proposition n°5 : Mettre en place des indicateurs communs à la profession comprenant des indicateurs qualitatifs d'activité.

Proposition n°6 : Mener une mission parlementaire d'évaluation sur l'application de la réforme de 2007 sur la Protection Juridique des Majeurs.

Proposition n°7 : Garantir à toutes les personnes protégées les mêmes droits prévus par le Code de l'Action Sociale et des Familles, notamment en prévoyant, par décret, pour tous les mandataires, quel que soit leur statut, de répondre aux mêmes obligations d'information et de participation des personnes protégées à l'exercice de leur mesure.

Proposition n°8 : Instaurer une prise en charge du coût du certificat médical circonstancié : frais de justice, prestation de compensation du handicap, financement spécifique au niveau départemental, remboursement par la Sécurité sociale...

Proposition n°9 : Etendre le principe de subsidiarité à l'indemnité complémentaire (financement à la charge de la personne protégée et subsidiairement à la charge de l'Etat).

Proposition n°10 : Garantir le rôle de l'Etat en matière de contrôle des comptes de gestion, mission qui doit rester une prérogative régaliennne, notamment en généralisant l'expérimentation du contrôle des comptes par le Trésor Public.

Proposition n°11 : Permettre au juge des tutelles, dans les situations d'urgence, de s'autosaisir et de prononcer une mesure de protection provisoire de type sauvegarde, par une décision spécialement motivée, ne pouvant excéder trois mois.

Proposition n°12 : Rendre implicite l'accord du juge dans les décisions d'urgence, au-delà d'un certain délai.

Proposition n°13 : Financer de manière spécifique et pérenne le dispositif d'information et de soutien aux tuteurs familiaux (ISTF) sur l'ensemble du territoire français.

Proposition n°14 : Etendre la Mesure d'Accompagnement Social Personnalisé (MASP) et la Mesure d'Accompagnement Judiciaire (MAJ) à toutes les ressources, au-delà des prestations sociales.

Proposition n°15 : Rendre obligatoire la formation des médecins inscrits sur la liste départementale et sensibiliser l'ensemble des partenaires concernés par le sujet.

Proposition n°16 : Prévoir, pour tout mandat de protection future, une inscription au fichier national des dernières volontés et faire apparaître, comme pour la tutelle et la curatelle, une mention en marge de l'Etat civil pour ceux qui sont effectifs.

Proposition n°17 : Limiter la validité du mandat de protection future à 5 ans avec possibilité, pour le mandant, de le renouveler par simple décision de confirmation au notaire.

Proposition n°18 : Harmoniser le Code de Santé Publique avec le Code civil.

Proposition n°19 : Apporter de manière urgente une réponse à la question des délais de renouvellement des décisions de protection en cours.

Proposition n°20 : Modifier les modalités de réalisation de l'inventaire du patrimoine de la personne protégée, en garantissant sa transparence et son caractère contradictoire.

Proposition n°21 : Fixer un cadre précis de remise des comptes, notamment en créant une attestation de dépôt donnée par le greffier à l'ensemble des acteurs.

Proposition n°22 : Créer un diplôme d'Etat obligatoire en lieu et place du Certificat National de Compétence, et par conséquent un code RNCP (Répertoire National des Certificats Professionnelles) pour les mandataires judiciaires.

Proposition n°23 : Créer une mention protection juridique aux diplômes destinés aux cadres (pour le CAFERUIS, par exemple).

Proposition n°24 : Mettre en place des espaces éthiques, pluridisciplinaires et financés, au niveau départemental.

Proposition n°25 : Garantir l'indépendance et l'absence de conflit d'intérêts pour le tuteur ou curateur, quel que soit son statut.

www.assisestutelles2012.fr
www.lesassisesenimages.fr



Annexe 6 : Document Unique d'Evaluation des Risques (vierge)



Service MJPM - DPF
MANDATAIRE JUDICIAIRE A LA PROTECTION DES MAJEURS
DELEGUE AUX PRESTATIONS FAMILIALES

NOTE EXPLICATIVE POUR « **EVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS** »

Conformément à l'article L.230.2 du Code du Travail, le chef d'établissement doit prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires.

Un **Document Unique** a été élaboré en 2004, son actualisation est à effectuer chaque année. Il est demandé à chaque salarié de bien vouloir compléter le document ci-joint, pour un retour au Chef de Service du site pour le **7 octobre 2013**.

Pour chaque risque vous noterez, outre

- Vos remarques et constats
- Le chiffre correspondant :
 - ☞ à la gravité du risque
 - ☞ à la fréquence d'exposition à ce risque

Ceci selon les barèmes indiqués (la criticité = gravité x fréquences)

L'exploitation qui en sera faite, fin septembre, permettra l'élaboration du **Plan de Prévention des Risques**. Il sera finalisé à la Direction Générale pour intégration dans un plan de prévention global à transmettre à l'Inspection du Travail.

Un document provisoire sera soumis aux membres du CHSCT, conformément à la réglementation.

Vous pouvez faire part de vos remarques en bas de chaque tableau, pour, par exemple, des risques non répertoriés auxquels vous seriez exposés (la liste n'étant pas exhaustive).

Fait à Chalon sur Saône,
Le mercredi 11 septembre 2013
La Direction du Service MJPM et DPF



EVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS

NOM

Prénom

| | |
|---|--|
| <p>GRAVITE 1 = mineur 2 = modéré (atteinte intégrité morale ou physique avec arrêt de travail) 3 = majeur (potentiel vital atteint ou dommages irréversibles)</p> | <p>FREQUENCE 1 = rare (mensuel ou moins) 2 = fréquent (hebdomadaire) 3 = très fréquent (quotidien)</p> |
| Criticité = Gravité x Fréquence | |

| RISQUES PHYSIQUES | | | | |
|---|------------|---------|-----------|-----------|
| Indicateurs | Explicatif | Gravité | Fréquence | Criticité |
| Nuisances sonores | | | | |
| Ambiance thermique | | | | |
| Risques électriques | | | | |
| Manutention manuelle | | | | |
| Postures, troubles musculo-squelettiques | | | | |
| Travail sur écran | | | | |
| Déplacements extérieurs | | | | |
| Risques liés aux déplacements dans les locaux | | | | |

GRAVITE

- 1 = mineur
 2 = modéré (atteinte intégrité morale ou physique avec arrêt de travail)
 3 = majeur (potentiel vital atteint ou dommages irréversibles)

FREQUENCE

- 1 = rare (mensuel ou moins)
 2 = fréquent (hebdomadaire)
 3 = très fréquent (quotidien)

$$\text{Criticité} = \text{Gravité} \times \text{Fréquence}$$

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

| Indicateurs | | Explicatif | Gravité | Fréquence | Criticité |
|--|---|------------|---------|-----------|-----------|
| Risques liés à la l'organisation du travail | Rythme, relationnel, horaire, isolement, présence hiérarchique manquante, défaut de directives, autonomie d'action réduite à la tâche, isolement, | | | | |
| Risques liés à la tâche ou la fonction | Complexité, fixation d'objectifs précis élevés, urgences, délais, exigence de la qualité, exigence de précision, possibilités d'erreur d'exécution, densité et diversité de la tâche, formation inadéquate ou manquante, charge morale, ... | | | | |
| Risques liés à l'environnement de travail | Isolement du poste de travail, poste dont l'activité est dépendante d'autre(s) poste(s), espace de travail insuffisant ou manquant de confidentialité, polyvalence subie, absence de procédures, supervision hiérarchique insuffisante, ... | | | | |

Annexe 7 : Plan d'Amélioration de la Qualité



PLAN D'AMELIORATION DE LA QUALITE Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

| 1 Réécriture du Projet de Service Plans améliorés : 1 Projet de Service 2 Droits des usagers 4 Association des usagers 7 Cohérences des interventions 10 Ressources humaines | | | | | | |
|--|---|----------------------|-----------------|--|---------------------|----------------|
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - mieux connaître les missions et les métiers : travail partagé - aborder les droits des usagers. harmoniser et améliorer la connaissance du cœur de métier | Chef de Service et COFIL | Direction | 31/12/2012 | Action nécessitant des groupes de travail | N° 1 | fait fin 2012 |
| 2 Assurer la continuité de la prise en charge Plans améliorés : 7 Cohérences des interventions 10 Ressources humaines | | | | | | |
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - Trajectoire de l'utilisateur, continuité de l'intervention, anticipation des sorties, harmoniser les passages d'un service à un autre | Direction Chef de Service Secrétaire de Direction | Direction | 31/12/2012 | Application des procédures communiquées (outils et méthodes existants) | N°2 | Fait |
| - Répartition des tâches et des charges entre personnels en direction de l'utilisateur : Répartition des tâches entre travailleurs sociaux/secrétaires, comptables et encadrement. | Direction | Direction | 31/12/2012 | Réalisé par la Direction | N° 3 | Fait |
| - Se contraindre à une lecture systématique des dossiers au tribunal | Direction Chef de service | Chef de service | 31/12/2012 | Rappel de la procédure | N° 5 | Fait |
| - Procédure de remplacement : binôme | Direction chef de service | Chef de service | 31/12/2012 | Rappel de la procédure | N°6 | Fait |
| - Améliorer l'Accueil d'un nouveau salarié | Direction secrétaire Direction | Secrétaire Direction | 01/06/2013 | Groupe de travail | | |

PLAN D'AMELIORATION DE LA QUALITE
Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

| 3 DIP et Projets Personnalisés | | | | | | |
|---|---------------|--------------------------------------|--|--|---------------------|----------------|
| Plans améliorés : <ul style="list-style-type: none"> 1 Projet de Service 2 Droits des usagers 4 Association des usagers 5 Domaines d'intervention | | | | | | |
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation et formalisation des projets et information à l'utilisateur sur sa mesure - Participation des aidants au Projet Personnalisé - Définir des repères institutionnels - Evaluer le Projets Personnalisés - Evaluer les besoins, l'autonomie de la personne | Direction | Chef de service et Direction | 31/10/12 avec évaluation au 31/12/2014 | remobilisation des équipes à partir d'octobre 2012 par réunion vérification de la mise en oeuvre (indicateur qualité) | N° 7 | |
| 4 Participation des usagers au fonctionnement du Service | | | | | | |
| Plans améliorés : <ul style="list-style-type: none"> 1 Projet de Service 2 Droits des usagers 4 Association des usagers 5 Domaines d'intervention | | | | | | |
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Obligations de la loi 2002-2 touchant aux droits des usagers : participation des bénéficiaires à la vie du service en référence aux recommandations de l'ANESM.(Questionnaires, entretiens...) | Direction | Chef de service travailleurs sociaux | 30/06/2013 | Action nécessitant des groupes de travail- questionnaire thématiques N-1 | | |

PLAN D'AMELIORATION DE LA QUALITE
Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

| 5 Partage et mise à disposition <div style="float: right; text-align: right;"> Plans améliorés : 1 Projet de Service 2 Droits des usagers 4 Association des usagers 10 Ressources humaines 11 Ressources architecturales et logistiques </div> | | | | | | |
|--|---|--------------------|---|--|---------------------|----------------|
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - Définir une conduite à tenir pour les agents d'accueil (administratif ou sociaux) concernant les situations de gestion de l'agressivité ou des excès de violence. | Secrétaire de Direction Secrétaire d'équipe Chef de Service | Direction | Travail déjà engagé 31/12/14 A évaluer en continu dans revue de direction | Action nécessitant des groupes de travail pour la rédaction des procédures | | |
| - Mobilisation des connaissances en support : - élaborer des procédures qui aident à la lecture du texte de loi (mode opératoire) - Concevoir arborescence pour faciliter l'accès aux procédures mises à jour en 2013 | Secrétaire de Direction Secrétaire d'équipe Chef de Service | Direction | Travail déjà engagé 31/12/14 A évaluer en continu dans revue de direction | Action nécessitant des groupes de travail pour la rédaction des procédures | | |

PLAN D'AMÉLIORATION DE LA QUALITE
Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

| 6 Ethique et Positionnement Professionnel (EPP) Plans améliorés : 1 Projet de Service 2 Droits des usagers 5 Domaines d'intervention 6 Intervention d'appui et de soutien | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--|---------------------|----------------|
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - Partager les valeurs communes et les repères institutionnels - Développer la réalisation des Projets Personnalisés et l'information sur les droits - Travailler le positionnement, harmoniser les pratiques, réunion à thème, maintien des temps de réunion essentiels - Parentalité, étayage, rôle des aidants, personnes ressources, autonomie, évaluation des besoins, des capacités - Travailler sur le positionnement éthique - Concevoir une organisation de travail qui développe le positionnement éthique partagé | Chef de Service | Direction | 30/06/2014 | Actions nécessitant un groupe de travail | | |
| 7 Amélioration des conditions de travail du personnel pour un meilleur service rendu à l'utilisateur Plans améliorés : 10 Ressources humaines | | | | | | |
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - Ecrits institutionnels: procédure, projet. - Temps de travail : absences du personnel : incidences sur les usagers : assurer la continuité de la prise en charge -Formation pour de meilleures compétences et une réassurance du personnel | Direction Direction Direction | Direction Direction Direction | 31/12/2015 31/12/2015 31/12/2015 | Groupe de travail Groupe de travail Formation et accompagnement du personnel par l'encadrement | | |
| -Répartition des tâches entre travailleurs sociaux, secrétaires, comptables et encadrement -Développement des outils de travail : logiciel, GED, contribuant à une gestion plus opérante des dossiers | Direction Direction | Direction Direction | 31/12/2015 31/12/2015 | Direction Direction | N°3 | Fait |

PLAN D'AMELIORATION DE LA QUALITE
Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

| 8 Améliorer les outils existants de la loi 2002-2 | | | | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------|-------------------|---|---------------------|----------------|
| | | | Plans améliorés : | 2 Droits des usagers | | |
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - Rendre plus lisible les documents de la loi 2002-2 en direction des usagers : Règlement de fonctionnement, livret d'accueil, notice d'information | Travailleurs sociaux et Secrétaires | Chef de Service Direction | 31/12/2015 | Action nécessitant un groupe de travail et une formation par un intervenant | | |
| - Remise équitable des documents de la loi 2002-2 à toute personne suivie par le service (avant la réforme) | Travailleurs sociaux et Secrétaires | Chef de Service Direction | 31/12/2015 | Décision simple en Réunion de direction | | Fait |
| 9 Communication auprès des partenaires | | | | | | |
| | | | Plans améliorés : | 6 Interventions d'appui et de soutien 7 Cohérence des interventions | | |
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - communiquer auprès des tiers et partenaires sur nos missions (réformes, champs d'intervention) : planifier et organiser les rencontres partenariales pour rendre plus lisibles et compréhensibles nos missions | | | 31/12/2015 | Groupe de travail (diaporama ou plaquette de présentation, réunion) | | |
| - Multiplier les rencontres avec les partenaires pour agir en cohérence : Projet Personnalisés réalisés avec l'utilisateur et le partenaire | | | 31/12/2015 | | | |

PLAN D'AMELIORATION DE LA QUALITE
Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

| 10 Améliorer les outils existants de la loi 2002-2 Plans améliorés : | | | | | | |
|--|-------------------------------------|---------------------------|-----------------|---|---------------------|----------------|
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| Revisiter si nécessaire les DIPM, DIPC et Projets personnalisés qui devront peut être évoluer avec le temps et après une appropriation de l'esprit de ces documents de formalisation | Travailleurs sociaux et Secrétaires | Chef de Service Direction | 31/12/2017 | Action nécessitant un groupe de travail | | |
| 11 Aménagement des locaux Plans améliorés : 10 Ressources humaines 11 Ressources architecturales | | | | | | |
| <i>Action/objectif</i> | <i>Pilote</i> | <i>Responsable</i> | <i>Échéance</i> | <i>Organisation</i> | <i>Fiche Action</i> | <i>Atteint</i> |
| - Procédures et organisation concernant les commandes de fournitures et matériel, et l'entretien ... | | | 31/12/2017 | Décision simple en réunion de direction | | Fait |
| - Locaux adaptés à améliorer : signalétique, barre d'appui. - Aménagement des locaux existants ou nouvelle implantation | | | 31/12/2017 | | | |

Annexe 8 : Fiche de supervision

SUPERVISION DOSSIERS A 90 JOURS

Date :

Nom du délégué référent :

Date de la mesure :

Nom de l'utilisateur

Type de mesure :

Réalisé par :

| DOSSIER ADMINISTRATIF | OUI | NON | OBSERVATIONS | SUITE DONNEE |
|--|------------|------------|---------------------|---------------------|
| Ordonnance | | | | |
| Inventaire au Juge | | | | |
| Ouverture des droits (ressources...) | | | | |
| Contrat RC | | | | |
| Contrat Mutuelle | | | | |
| Contrat Assurance habitation | | | | |
| Contrat Assurance véhicule | | | | |
| Grille informatique renseignée (ELIPS) | | | | |
| DOSSIER BUDGETAIRE | OUI | NON | OBSERVATIONS | SUITE DONNEE |
| Budget informatique | | | | |
| Envoi d'argent au bénéficiaire/famille | | | | |
| Règlement régulier des charges | | | | |
| Règlement des frais d'hébergement | | | | |
| Aide sociale demandée ou versée | | | | |
| Placement effectué si besoin | | | | |
| Point patrimonial: | | | | |
| - valeurs mobilières | | | | |
| - patrimoine immobilier | | | | |
| Compte Associé/ fonctionnement | | | | |

| | | | | |
|--|------------|------------|---------------------|---------------------|
| Participation financière de l'utilisateur | | | | |
| SITUATION PERSONNE | OUI | NON | OBSERVATIONS | SUITE DONNEE |
| Adaptation de la mesure | | | | |
| Remise des documents à l'utilisateur : | | | | |
| - charte, notice, règlement | | | | |
| - récépissé, document individuel | | | | |
| Orientation vers juriste (procédure) | | | | |
| Notion de danger (maltr., isolement...) | | | | |
| Relation avec l'utilisateur, contexte intervention, perspectives de travail et problématiques : | | | | |
| | | | | |

Annexe 9 : Fiche de Poste Chef de Service



Service DPF-MJPM

DELEGUE AUX PRESTATIONS FAMILIALES

MANDATAIRE JUDICIAIRE A LA PROTECTION DES
MAJEURS

FICHE DE FONCTION - CHEF DE SERVICE

Collaborateur direct du Directeur, le Chef de Service participe à veiller à la qualité de l'accompagnement des personnes accompagnées, et également à :

- L'exécution des décisions des instances statutaires de l'Association
- La mise en œuvre de la politique générale de l'Association

Le chef de service doit aussi :

- se tenir informé de l'évolution du contexte législatif, réglementaire
- veiller au respect des bonnes pratiques professionnelles et de l'application des procédures
- rendre compte de ses délégations, de ses missions et informer de tout dysfonctionnement ou incident qui compromettrait la mission du service
- être solidaire des décisions prises et assurer la discrétion professionnelle liée à la mission

| Champs de compétences du Chef de Service | Missions / Responsabilités du Chef de Service | Outils | Limitations / Exclusions |
|---|---|--|---|
| <p>Veille aux missions du service</p> <p>S'assurer que la mission et le cadre légal sont appliqués</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle à 90 jours - Contrôle des placements financiers - Contrôle des comptes débiteurs - Contrôle des budgets mensuels - Contrôle des dossiers « non facturés » relatif à la participation de l'utilisateur - Lecture des dossiers CUD avant envoi au CG - prendre en charge la partie juridique des dossiers, et/ ou assurer une mission de conseil juridique auprès des mandataires et des délégués. | <p>Logiciel Pro, Balance Compta, éditions de listes, tableau de suivi, situations complexes</p> <p>fiche de supervision à 90 jours, budgets mensuels</p> | <p>Procédure internes définies au sein de l'association et du service.</p> <p>Pouvoirs donnés par la direction pour certains actes.</p> |
| <p>Assurer la qualité d'intervention auprès des personnes accompagnées</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Lecture des Projets Personnalisés, Documents Individuels de Protection et Documents Individuels de Prise en Charge - Validation de ces documents après | <p>Tableau de suivi des délais</p> <p>Logiciel pro</p> | <p>Procédure internes définies au sein de l'association et du service</p> |

| Champs de compétences du Chef de Service | Missions / Responsabilités du Chef de Service | Outils | Limitations / Exclusions |
|---|--|--|---------------------------------|
| | <p>échange avec le délégué sur la cohérence du contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lecture et validation des rapports, requêtes et notes d'information aux Magistrats, contrôle des réponses faites aux Magistrats dans les délais et les contenus. - Mettre à jour ses connaissances concernant les nouveaux dispositifs - Valider les mouvements financiers des différents comptes des usagers - Vérifications des réponses aux courriers recommandés - Accompagnement des délégués sur les situations complexes - Assurer un appui technique aux équipes dans l'accompagnement des personnes en proposant ou en imposant des orientations conformes à la législation et à la mission du service. | <p>Logiciel pro : situations complexes</p> | |

| Champs de compétences du Chef de Service | Missions / Responsabilités du Chef de Service | Outils | Limitations / Exclusions |
|---|--|---|--|
| Mettre en place des procédures et coordonner les actions | <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à l'application de la législation en vigueur et des procédures internes. - Evaluer et réajuster les procédures existantes - Elaborer des procédures | Utilisation de la trame type interne au service et suivi de son enregistrement après validation par la Direction | Procédure internes définies au sein de l'association et du service |
| Management d'équipe : Encadrement des professionnels et gestion des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Animer les réunions - Etablir le calendrier des réunions - Prévenir et gérer les conflits - Gérer les absences/présences et veiller à la bonne application réglementaire ou conventionnelle - Veiller au bon fonctionnement du site en matière d'organisation du personnel, proposer les solutions de remplacements, tenir les décomptes horaires conformément à la règle établie par la Direction | Formulaire de demande de congés ou de modification d'horaires Tableau informatique prévisionnel des congés et absences Tableau de permanences Taux d'absentéisme | Procédure internes définies au sein de l'association et du service |

| Champs de compétences du Chef de Service | Missions / Responsabilités du Chef de Service | Outils | Limitations / Exclusions |
|---|--|-----------------------------|--|
| | | | |
| Développer les compétences individuelles et collectives | <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens professionnels - Identifier les besoins en formation et contribuer à la préparation du plan de formation - Participer au recrutement - Accueillir les stagiaires, organiser le tutorat et superviser le bon déroulement du stage. Effectuer le ou les bilans avec le stagiaire, le centre de formation et le tuteur. - Promouvoir une dynamique de réflexion dans le respect de la mission et des différents projets ou orientations - Assister la Direction dans la mise en œuvre de la sécurité du personnel (risques psycho sociaux et risques physiques°) - Valoriser l'action des professionnels et faire les observations nécessaires à tout manquement | Selon procédure associative | Procédure internes définies au sein de l'association et du service |
| Gestion administrative et financière de l'activité | <ul style="list-style-type: none"> - Proposition d'évolution d'outils de travail ou d'organisation - Mettre en œuvre les règles d'hygiène et de sécurité - Gestion matérielle et organisationnelle - Proposition en vue de la préparation du | En lien avec la Direction | Procédure internes définies au sein de l'association et du service |

| Champs de compétences du Chef de Service | Missions / Responsabilités du Chef de Service | Outils | Limitations / Exclusions |
|---|---|--------------------------------------|--|
| | budget prévisionnel, évaluation et transmission des besoins du site - Participation à l'élaboration du budget et rapport d'activité | | |
| Communication interne et externe | - Rendre compte de l'activité du service à la direction - Diffusion, transmission assurance de la bonne circulation de l'information et de l'actualité - Réguler et gérer les imprévus - Connaître les partenaires et leurs actions et organiser si nécessaire les réunions entre les services dans un esprit de coopération et de coordination de l'action - Garantir la représentation de l'Association et du service tant à l'interne qu'à l'externe | | Procédure internes définies au sein de l'association et du service |
| Participation au projet de la structure Evaluation interne et externe | - Organisation de la réécriture du projet de service - Piloter des groupes de travail - Animer et/ou participer aux démarches d'évaluation - Faire des propositions d'amélioration d'action - Proposer les outils nécessaires au bon fonctionnement du service et de la mission | | |
| Contribution à l'équipe de | - Contribuer au respect des orientations associatives et de toutes les décisions | Réunions hebdomadaires (1/2 journée) | |

| Champs de compétences du Chef de Service | Missions / Responsabilités du Chef de Service | Outils | Limitations / Exclusions |
|---|---|---------------|---------------------------------|
| Direction | législatives, règlementaires, conventionnelles. - Rendre compte de l'exécution de ses missions et du fonctionnement du site - Signaler toute anomalie et incident et participer à toute action de prévention - Etre force de proposition dans l'élaboration des procédures, l'élaboration de projet, l'évolution de la structure et des pratiques professionnelles. - Collaborer à la gestion administrative du service | | |

Etablie le 18/10/2011

Le Directeur

Le Chef de Service

Annexe 10 : Arborescence Classement Papier

| Chemises : | Sous Chemises |
|---|---|
| Données sur étiquettes informatiques | Données manuscrites |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nom et Prénom de l'utilisateur - Titre de la Chemise | <ul style="list-style-type: none"> - Année - Nom et Prénom de l'utilisateur - Titre de la Sous Chemise |

TABLEAU TYPE POUR CLASSEMENT DOSSIER USAGER

| INTITULE CHEMISE | COULEURS | SOUS CHEMISES A INSERER SI NECESSAIRE |
|---------------------------|-----------------|---|
| RELEVES DE BANQUES | GRISE | Assurances vie, Relevés de banque, comptes titres 2 Sous chemises (par année): 1 pour le crédit coopératif et 1 pour les autres banques. |
| TRIBUNAL | ROSE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Etat Civil (carte identité, livret de famille, contrat obsèques) 2. Ordonnances (jugements de divorce ...) 3. CRG + Justificatifs 4. Inventaire 5. Requêtes + réponses à requêtes + justification des requêtes 6. Copie des DIP + Avenant + récépissé 7. Fiche de Supervision 8. Correspondances |
| ADMINISTRATIF | JAUNE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Courriers de l'utilisateur et de la famille 2. Logement 3. Energie 4. Téléphonie 5. Assurances 6. Véhicule (carte grise, ...) 7. Médical 8. Loisirs 9. Divers et correspondances 10. Aide à domicile (contrat de travail, courrier URSSAF) |
| RESSOURCES | ROUGE | Uniquement les avis de versement de sommes avec une sous chemise par type de ressource (Retraite, salaire, remboursement CPAM, remboursement mutuelle, CAF, MSA, ...) |
| IMPOTS ET TAXES | VIOLETTE | Originaux des impôts et taxes Matrice cadastrale Correspondances |

| INTITULE CHEMISE | COULEURS | SOUS CHEMISES A INSERER SI NECESSAIRE |
|------------------------|----------|--|
| COURRIERS BANCAIRES | GRISE | <p>Une sous chemise pour courriers des banques, RIB, fax de mouvements, ...</p> <p>Correspondances</p> |
| DETTES | ORANGE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Banque de France 2. Courriers des créanciers 3. Prêts/Crédits à la consommation 4. Correspondances |
| JURIDIQUE | BLEU | <p>Dossiers juridiques traités par la Juriste du Service</p> <p>- clos – Non archivables</p> <p>Correspondances</p> |



SERVICE M.J.P.M.
Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

DOCUMENT INDIVIDUEL DE PROTECTION

De Mme ou Mr

Direction du Service

13 Avenue Boucicaut -BP 10 008- 71100 CHALON-SUR-SAONE

☎ 03.85.42.56.56

Antenne

Rue Forêtale – Bt D/65-66 – 71300 MONTCEAU-LES-MINES

☎ 03.85.69.04.04

Conformément aux articles L311-4 et L 471-8 du Code de l'Action Sociale et de la Famille, un document individuel de protection est élaboré avec votre participation.
Il vous sera remis après visa de la Direction.

1 – Nature et Objectif de la mesure de Protection

Par ordonnance du

Le juge des tutelles a prononcé une mesure de :

Pour une durée de échéance au

.....

Selon les termes de l'ordonnance, il résulte :

2 – Modalités d'intervention

La mesure est confiée à l'Association Sauvegarde 71.

La Directrice du service mandate un (e) délégué(e)-mandataire:

Mme/ Mr

Les temps de rencontre avec votre délégué mandataire sont les suivants :

Permanence Physique Lieu :

.....

Permanence téléphonique

Des visites à domicile auront lieu régulièrement (sauf cas particulier).

3 – Conditions de participation au financement de la mesure de protection

Selon l'article R.471-5-1, du Décret du 31 Décembre 2008, le montant prévisionnel de votre participation financière mensuelle sera de€ sur la base de vos ressources connues à ce jour.

4 – Projets et perspectives

Dans le cadre de la mesure de protection et de vos souhaits, nous vous proposons de prendre note de vos attentes :

Selon les éléments constatés à ce jour, nous vous proposons de mettre en place les actions suivantes :

Ce document a été élaboré le en présence de

Noms, Prénoms et Signatures :

Intéressé (e)

Délégué (e) mandataire

Personne présente

Incapacité

Refus

Toute modification du Document Individuel de Protection fera l'objet d'un avenant. Ce document sera évalué périodiquement, jusqu'à la date échéance de la mesure.

Madame Irène VULIN
Directrice du Service M.J.P.M.

Signature

L'original de ce document vous sera adressé après visa de la Direction et copie sera conservée au service.

Annexe 12 : Projet Personnalisé



**SERVICE M.J.P.M.
Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs**

PROJET PERSONNALISE

De Mme ou Mr

En date du

Direction du Service

13 Avenue Boucicaut -BP 10 008– 71100 CHALON-SUR-SAONE
☎ 03.85.42.56.56

Antenne

6 Rue Forêtale – Bt D/65-66 – 71300 MONTCEAU-LES-MINES
☎ 03.85.69.04.04

Association SAUVEGARDE 71
18 Quai Gambetta – 71100 CHALON SUR SAONE
Siret 778 564 559 00046 – APE 8790A

Conformément aux articles L311-4 et L 471-8 du Code de l'Action Sociale et de la Famille, ce projet est élaboré avec votre participation.

1 – Nature et objectif de la mesure de Protection

- Type de mesure :
- Echéance :

2 – Évaluation

- **Adaptation de la mesure :**
 - avis du délégué : Oui Non
 - avis de la personne : Oui Non

- **Modalités et rythme de rencontre**

| Action proposée selon les éléments constatés dans le DIPM | | Plan d'action développé en fonction de vos capacités, de votre mesure et de votre environnement : |
|---|----------|---|
| | Abouties | Non Abouties |
| | | |

3 – Votre situation à ce jour

| | |
|--|--|
| <u>Familiiale</u> | |
| <u>Logement</u> | |
| <u>Professionnelle</u> | |
| <u>Environnement</u> : social, amical, partenaire, médical... | |
| <u>Administratif et budgétaire</u> (pièce jointe budget) | |
| <u>Patrimoniaie</u> | |
| <u>Juridique</u> | |

4 – Projets

- Recueil de vos souhaits

| Objectifs | Plan d'action proposé, En fonction de vos capacités, de votre mesure et de votre environnement |
|------------------|--|
| | |

Ce document a été élaboré le en présence de

Signatures :

Intéressé (e)
Nom

Délégué (e) mandataire
Nom

Personne présente
Nom

Incapacité

Refus

Evaluation du document

1 an

2 ans

Ce document sera évalué périodiquement jusqu'à la date échéance de la mesure.

Madame Irène VULIN
Directrice du Service M.J.P.M./ DPF

L'original de ce document vous sera adressé après visa de la Direction et copie sera conservée au service.

Annexe 13 : Questionnaire aux partenaires



Temps d'Echanges à l'intention des principaux
partenaires du Service MJPM du 01/04/2014

QUESTIONNAIRE

A déposer dans la boîte prévue à cet effet
Ou à nous retourner par tout moyen à votre convenance

Coordonnées (facultatif)

NOM..... Prénom

Structure

▶ Avec quelle(s) question(s) êtes vous venu(e) à ce temps d'échanges

Avons-nous répondu à vos questions OUI NON

▶ Quelle était votre représentation des missions d'un service Mandataire
Judiciaire de Protection aux Majeurs ?

▶ La présentation de ce jour a-t-elle modifié cette représentation
OUI NON

▶ Souhaitez-vous une intervention plus ciblée auprès de vos équipes ?

Dans l'affirmative, merci de préciser ci-dessous les coordonnées de la personne à
contacter

.....

Nous vous remercions très sincèrement de votre participation,
L'Equipe de Direction et l'ensemble du Personnel du Service MJPM

Annexe 14 – Coupure de Presse

Des majeurs protégés

Hier, la Sauvegarde 71 avait invité des professionnels de l'accompagnement social et éducatif pour une présentation de ses missions.

Irène Vulin le regrette : « Le service mandataire judiciaire à la protection des majeurs est souvent associé à une mauvaise image. Nous sommes trop souvent associés seulement à l'aspect financier dans l'esprit du grand public alors que nous œuvrons quotidiennement dans l'humain ».

Afin de « contrer » cette carence, Mme Vulin et son équipe ont décidé d'organiser un temps d'échange à destination des différents services et travailleurs sociaux avec qui la Sauvegarde collabore. Une soixantaine de professionnels du secteur ont assisté au rendez-vous. La Sauvegarde 71 intervient sur le nord du département où elle suit 610 majeurs protégés avec une palette de cas très large, allant du jeune majeur, sous tutelle ou curatelle qui n'est plus en mesure



Irène Vulin est directrice du service mandataire judiciaire à la protection des majeurs de la Sauvegarde 71. Photo J. M. M.

de faire face pour des raisons variées à ses devoirs et obligations, au pensionnaire d'EH-PAD atteint de perte d'autonomie mentale. La Sauvegarde accompagne juridiquement, financièrement et socialement ces personnes, qu'elles soient auteurs ou victimes, dans les mesures de préservation de leurs biens mais aussi de leur personne : « La réforme du 5 mars 2007 a changé notre mission qui était auparavant cantonnée sur le papier à la protection des biens. Je dis sur le papier car nous tra-

vaillions déjà sur l'humain. Mais depuis cette loi, notre travail de protection de la personne était enfin reconnu », indique Mme Vulin. Chacun des intervenants a pu donner un éclairage sur son travail, illustrant son propos de cas pratiques, comme l'histoire de ce monsieur d'origine portugaise retrouvé en état de dénutrition et placé à l'hôpital en urgence. La Sauvegarde a retrouvé la seule famille qui lui reste au Portugal et l'aide à préparer son retour au pays dès qu'une place se libérera pour lui dans une maison de retraite portugaise.

À chaque instant, les intervenants ont rappelé les valeurs de leur travail : approcher les cas en équipe pluridisciplinaire, proposer du sur-mesure, accompagner les personnes avec rigueur dans la conduite des dossiers et des finances, mais toujours en privilégiant la dignité des personnes accompagnées, dans leur intérêt.

J.-M.M.

| | | |
|---|-------|------|
| VULIN | Irène | 2014 |
| Certificat d’Aptitude aux Fonctions de Directeur d’Etablissement ou de Service d’intervention sociale IRTESS de Bourgogne et IRTS de Franche Comté | | |
| Restructurer un service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs en se saisissant du nouveau cadre juridique pour améliorer la qualité du service rendu. | | |
| <p>La loi du 5 Mars 2007- n° 2007-308 (applicable au 1^{er} Janvier 2009) réformant la protection juridique des majeurs a bousculé les services tutélaires. Au-delà de modifier les articles du Code Civil, elle a intégré dans son texte la loi du 2 janvier 2002. Elle a étendu la protection des biens à celle de la personne et a fait entrer de plein fouet les services Mandataires Judiciaires à la Protection des Majeurs(MJPM) dans le champ du secteur social.</p> <p>Le service MJPM de l’Association Sauvegarde 71(Saône et Loire) a été fortement impacté par la nouvelle loi et a été remis en question à tous les niveaux de son organisation.</p> <p>L’objet de cet écrit présente et analyse, la conduite des équipes vers un nouveau projet qui passe par la refonte de son organisation en vue de réaliser la mission.</p> <p>Des nouveaux outils et supports de travail, un développement de la polyvalence et des compétences, et une évolution technologique deviennent indispensables pour atteindre les nouveaux objectifs.</p> <p>Cette restructuration, dans laquelle l’efficacité est recherchée, impliquera une modification à tous les niveaux de l’organisation. Elle répondra également à la nécessité d’évaluer la qualité de service rendu à la personne protégée.</p> | | |
| <p>Mots clés : Loi du 5 mars 2007, loi du 2 janvier 2002, analyse, majeurs protégés, impacts, conduite des équipes, restructuration, efficacité, évaluation, qualité.</p> | | |
| <p><i>L’Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p> | | |