



PROJET DE SERVICE

2016-2020

Table des matières

Le mot de la directrice générale **Erreur ! Signet non défini.**

Partie I – l’Association SHM et le service mandataire judiciaire à la protection des majeurs 5

1. L’association SHM	5
1.1 Les valeurs	5
1.2 Les grands axes stratégiques du projet associatif.....	6
2. Le service mandataire judiciaire à la protection des majeurs (service MJPM)	7
2.1. Fiche signalétique (au 31 décembre 2015).....	7
2.2. Présentation générale	8
2.2.1. Les missions du service MJPM	8
2.2.2. Activité et population accompagnée	8
2.3. Le projet de service et sa méthodologie d’élaboration.....	10
2.3.1. Le rôle du projet de service	11
2.3.2. La méthodologie d’élaboration.....	11
2.4. Les orientations stratégiques du service.....	12
2.4.1. La réponse aux politiques publiques et territoriales	12
2.4.2. Une dynamique de projets pour les 5 années à venir	14
2.5. La démarche qualité	17
2.5.1. La politique qualité de l’Association SHM	17
2.5.2. Les moyens dédiés à la qualité	18
2.5.3. Les outils	18
2.6. Le parcours de la personne protégée au sein du service	19
2.6.1. L’organisation du service	19
2.6.2. Les points clés de l’exercice de la mesure.....	21
2.6.3. Les axes forts dans la mise en œuvre de la mesure	24

2.7.	Une personne protégée qui a des droits.....	26
2.7.1.	La conformité à la loi 2007-308 du 5 mars 2007	26
2.7.2.	Des droits mis en œuvre au quotidien	26
2.8.	La bientraitance.....	28
2.9.	Les ressources humaines	29
2.9.1.	La volonté d'un management participatif.....	29
2.9.2.	Les outils du management	30
2.9.3.	Le parcours du salarié.....	30
2.9.4.	Communication interne et coordination	32
2.10.	L'ouverture du service à MJPM et sur l'extérieur	33
2.11.	La gestion des risques	35
2.11.1.	La protection contre les malversations financières.....	35
2.11.2.	La prévention de la maltraitance	35
2.11.3.	La sécurité des biens et des personnes	36
2.11.4.	Prévention des risques professionnels	36
2.12.	La responsabilité sociétale et environnementale	37
Partie II :	Le plan d'amélioration pluriannuel de la qualité	38
	Synthèse du plan d'amélioration année par année.....	38
	Plan d'amélioration de la qualité pluriannuel.....	0
	ANNEXE : ORGANIGRAMME DU SERVICE.....	7

Le mot de la directrice générale

« Le présent serait plein de tous les avènements, si le passé n'y projetait déjà une histoire »

André Gide, Les Nourritures terrestres

Prendre le temps de s'arrêter, de se retourner et d'analyser le passé pour mieux se projeter et envisager l'avenir qui n'existe pas encore mais qui paraît souhaitable ... voilà le propre de cette démarche d'élaboration, dynamique, collective et participative qui a permis au Service MJPM de l'Association SHM de rédiger son projet pour la période 2016-2020.

L'ensemble des professionnels du Service de Protection Juridique des Majeurs (*MJPM délégués mandataires, personnel administratif et comptable, cadres, membres de la Direction*) mais aussi quelques administrateurs ont été associés à cette **démarche de conduite du changement** animée par une intervenante d'un cabinet extérieur¹.

La prise en compte réelle des savoirs de l'ensemble des professionnels du Service, rassemblé autour d'objectifs communs, dans une **dynamique de production**, donne une juste mesure de ses missions et de ses responsabilités, tout en renforçant le sens de son action.

L'article L 311-8 du code de l'action sociale et des familles dispose que *«pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement (...). Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du Conseil d'Administration ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation »*.

Ainsi, ce projet de service est un **document de référence** et un **document évolutif** qui interpelle l'organisation du travail, le fonctionnement des équipes mais aussi chaque professionnel dans sa pratique et son éthique.

¹ Cabinet EQR

Ancré dans les valeurs associatives, et, en intégrant les résultats de l'évaluation interne, ce document clarifie le positionnement institutionnel et donne des repères aux professionnels à travers une dimension descriptive et projective pour répondre au mieux à la mission de protection juridique des personnes majeures.

En conclusion, rappelons le serment pris par les MJPM délégués devant le tribunal d'instance de Marseille, qui engage l'action quotidienne et collective du Service.

« Je jure et promets de bien et loyalement exercer le mandat qui m'est confié par le juge et d'observer, en tout, les devoirs que mes fonctions m'imposent. Je jure également de ne rien révéler ou utiliser de ce qui sera porté à ma connaissance à l'occasion de l'exercice du mandat judiciaire » (article R 471-2 CASF).

A tous les professionnels qui se sont impliqués dans ce travail et qui poursuivront dans cette dynamique de qualité, nous adressons tous nos vifs et chaleureux remerciements.

Elisabeth PERREVE
Directrice générale

PARTIE I – L’ASSOCIATION SHM ET LE SERVICE MANDATAIRE JUDICIAIRE A LA PROTECTION DES MAJEURS

1. L’ASSOCIATION SHM

L’association a été autorisée en date du 5 juillet 1957 par la Préfecture des Bouches du Rhône. Elle avait alors pour but *d’exercer la protection et l’entraide psychologique et sociale en faveur des handicapés et inadaptés psychiques*. L’Association a été particulièrement partie prenante du développement de la psychiatrie institutionnelle et du développement des droits des personnes en situation de handicap psychique. Ses statuts indiquent aujourd’hui qu’elle a pour objet « d’exercer la protection ou l’entraide psychologique et sociale en faveur des handicapés et mal adaptés psychiques ainsi que de contribuer au développement pratique de l’hygiène mentale en général et de l’assistance spécialisée en particulier.

Elle est à l’initiative de la création de la Fédération Nationale des Associations Tutélaires (FNAT) et en est encore aujourd’hui un membre actif.

Elle gère depuis 1969 un service de protection tutélaire, autorisé comme service mandataire à la protection des majeurs le 29 avril 2011 en application de l’arrêté préfectoral n° 2011.119-0001. Ce service, déployé sur le département des Bouches-du-Rhône, intervient sur mandat de l’ensemble des tribunaux du département.

1.1 LES VALEURS

Dans le cadre de ses missions actuelles (service mandataire à la protection des majeurs) mais aussi dans tous les projets qu’elle souhaite développer, L’Association SHM se propose d’être plus qu’un simple gestionnaire et s’engage dans le sens d’une articulation de ses missions avec les valeurs qu’elle énonce :

- **le respect de la dignité** : la personne est abordée avec égards et respect, sans ségrégation ni discrimination. Elle est citoyenne et dispose de droits, dont celui à la différence qui est fondamental, mais aussi de devoirs ;
- **le respect de l’individualité** : la personne est unique, respectable et respectée dans sa singularité et sa complexité, dans la diversité de ses choix culturels, familiaux, personnels, dans ses particularités, dans sa vie affective et dans son intimité ;
- **le respect de l’entourage et des relations** : la personne est respectée dans ses conceptions citoyennes et dans les relations personnelles qu’elle entretient avec son entourage familial et social ;
-

- ***l'autonomie*** : la personne est respectée dans son rythme et ses limites. Elle est encouragée à se projeter et à reprendre le contrôle de sa vie : sa participation est constamment recherchée. La personne est considérée avec tout son potentiel, elle est valorisée et encouragée, elle est responsabilisée dans la mesure de ses capacités et impliquée dans ses droits et ses devoirs ;
- ***la bienveillance et l'équité*** : La personne bénéficie d'une prise en compte individuelle, adaptée et progressive fondée sur ses besoins fondamentaux et son bien-être. Elle est accompagnée dans un «projet de vie» le plus conforme possible au respect de sa dignité et de son rôle social et soutenue dans la mise en œuvre impartiale et objective de ses droits.

L'Association SHM s'engage aux côtés de populations fragilisées par les conditions économiques, la maladie, les handicaps, et tout particulièrement le handicap psychique, l'affaiblissement dû à l'âge et tente de combattre l'exclusion et ses effets.

Aussi, s'inscrit-elle dans un mouvement humaniste qui considère que toute personne vulnérable est, avant tout, une personne qu'il convient de protéger, tout en respectant son intégrité. L'Association SHM reconnaît la liberté et la singularité de chaque personne.

1.2 LES GRANDS AXES STRATEGIQUES DU PROJET ASSOCIATIF

L'Association SHM a écrit son projet associatif 2013-2017 et s'est donnée pour cette période, les objectifs suivants :

- faire connaître les compétences de l'Association SHM en matière d'accompagnement des personnes handicapées psychiques ;
- consolider la place du service mandataire judiciaire à la protection des majeurs ;
- développer les activités de l'Association SHM ;
- dynamiser la communication externe ;
- maintenir et rechercher l'adhésion aux fédérations en lien avec l'objet associatif.

2. LE SERVICE MANDATAIRE JUDICIAIRE A LA PROTECTION DES MAJEURS (SERVICE MJPM)

2.1.FICHE SIGNALETIQUE (AU 31 DECEMBRE 2015)

Nom	Association SHM / Service MJPM
Forme juridique	Association loi 1901
Adresse	12, rue de Lorraine 13417 Marseille cedex 08
Téléphone	04 91 13 47 40
Président	René Arnaud-Castiglioni
Directrice	Elisabeth Perrève
Autorisation de création	Création en 1969 mais autorisé le 29 avril 2011
Numéro SIREN	775559131000
Nombre de mesures au 31 décembre 2015	1857
Population	Majeurs protégés
Personnel (en ETP)	59,14ETP
Autorisation et contrôle	DDCS des Bouches du Rhône

Les principaux textes de références	- Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 - Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées - Loi 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs et l'ensemble de ses décrets - Loi 2008-737 du 28 juillet 2008 autorisant la ratification de la convention de La Haye du 13 janvier 2000 sur la protection des adultes
Les recommandations de bonnes pratiques de l'Anesm	- Spécificité de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques - L'adaptation de l'intervention auprès des personnes handicapées vieillissantes - L'accompagnement à la santé de la personne handicapée ; - Participation de la personne protégée dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique - Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux ; - Élaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service ; - Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement ; - Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance ; - La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services ; - Ouverture de l'établissement à et sur son environnement ; - Les attentes de la personne et le projet personnalisé ; - La Bientraitance, définition et repères pour la mise en œuvre ; - Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées.

2.2. PRESENTATION GENERALE

2.2.1. Les missions du service MJPM

Les missions du service mandataire judiciaire à la protection des majeurs de l'Association SHM sont prévues par la loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs et les décrets qui en découlent.

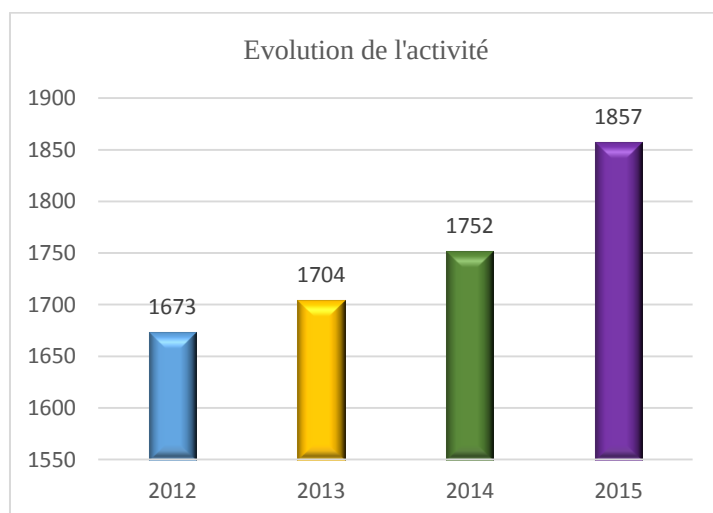
Son siège social est situé à Marseille dans le 8^{ème} arrondissement et il dispose de 4 antennes :

- Marseille ;
- Arles ;
- Gémenos ;
- Simiane-Collongue.

Le service avait préalablement une antenne à Martigues qui a dû être fermée du fait de la non-évolution des budgets ces dernières années, de la convergence tarifaire qui amène à moyens termes une baisse des dotations du service, malgré l'évolution de l'activité.

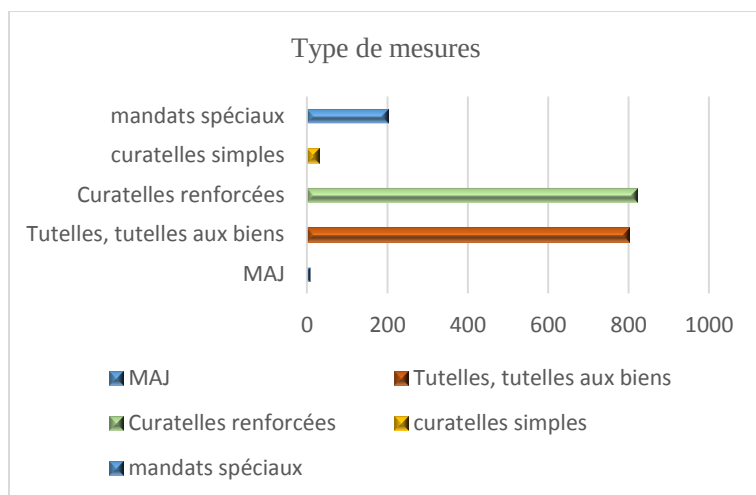
Le service MJPM est mandaté principalement par les tribunaux de Marseille et Aix-en-Provence, ainsi que les tribunaux d'Aubagne, Salon-de-Provence, Martigues et Tarascon pour la mise en œuvre et le suivi des mesures de protection concernant les personnes majeures protégées : sauvegardes de justice, curatelles, tutelles.

2.2.2. Activité et population accompagnée²



Le service constate depuis plusieurs années une augmentation régulière de son activité. Sa progression entre l'année 2014 et l'année 2015 est de 5,99 % ce qui n'est pas sans incidence sur la charge de travail des salariés et l'organisation du service. Le nombre de mesures actuellement accompagnées dépasse largement le nombre initialement prévu au dépôt de la demande d'autorisation (1664).

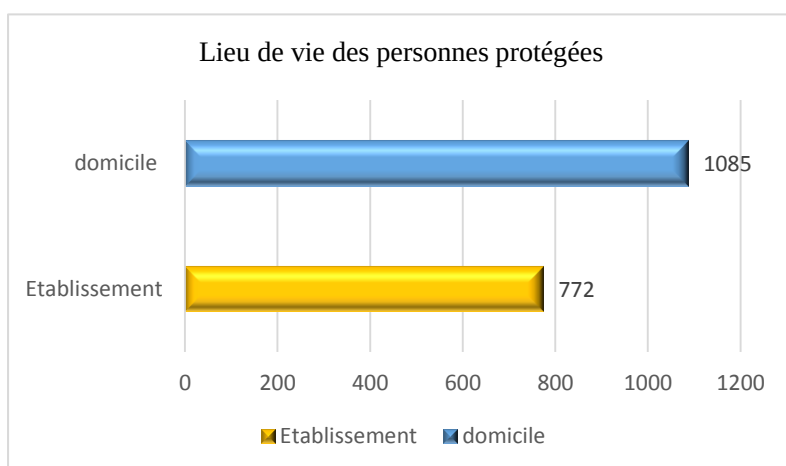
² Chiffres issus du rapport d'activités au 31 décembre 2015



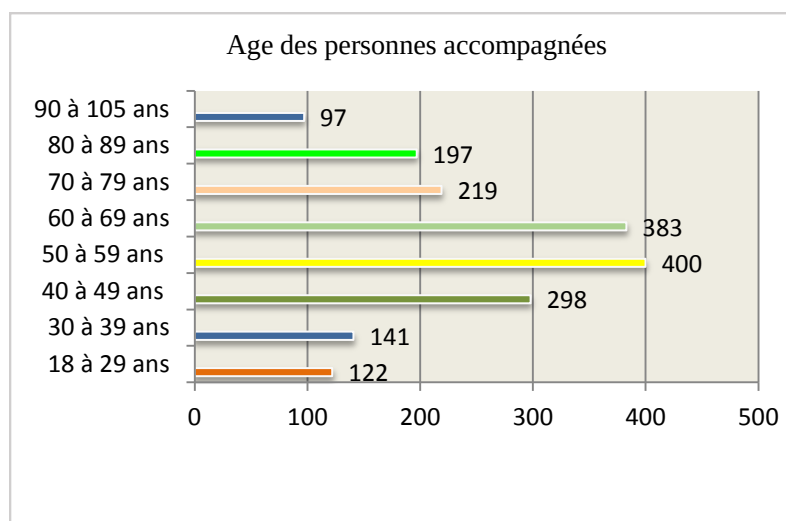
A la date du 31 décembre 2015, le service note comme pour l'année précédente, une augmentation très sensible des sauvegardes de justice avec mandat spécial dont le nombre a doublé.

Le nombre de tutelles a baissé essentiellement en relation avec le grand âge des personnes accompagnées et de leur décès.

Il est à noter l'évolution vers un accompagnement de plus en plus complexe pour les personnes bénéficiant d'une mise sous protection pour la première fois : absence de titre de séjour valide, rupture de droits, incapacité de rester au domicile...

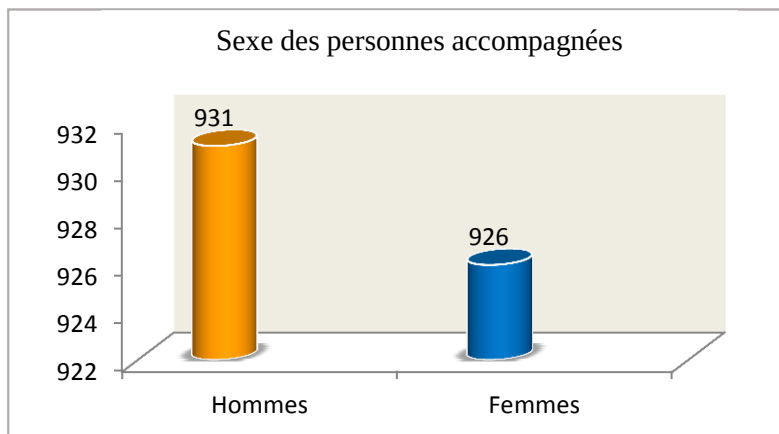


Les personnes vivent à domicile pour 59 %. Cette situation est particulièrement vraie pour le tribunal de Marseille.

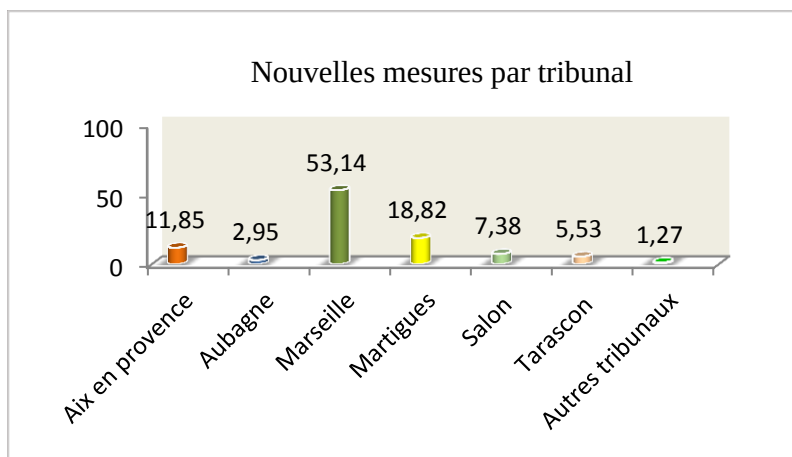


70 % des personnes protégées se répartissent dans la tranche d'âge 40 à 79 ans.

Le service note une légère augmentation des tranches extrêmes.



Le service accompagne pratiquement le même nombre d'hommes et de femmes.



Les tribunaux de Marseille et de Martigues sont en forte hausse.

2.3. LE PROJET DE SERVICE ET SA METHODOLOGIE D'ELABORATION

L'élaboration d'un projet de service est prévue par l'article L. 311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles dispose par ailleurs que « *pour chaque établissement ou service, il est élaboré un projet d'établissement ou de service qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination et de coopération, d'évaluation des activités, de la qualité des prestations, ainsi que des modalités d'organisation et de fonctionnement* ».

Cette obligation a été rappelée dans le cadre de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Depuis la loi n° loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs, les services mandataires judiciaires à la protection des majeurs sont des services médico-sociaux et à ce titre en ont toutes les obligations.

2.3.1. Le rôle du projet de service

Si l'écriture d'un projet de service est une obligation réglementaire, l'Association SHM a par ailleurs la volonté d'en faire un outil au service de la démarche qualité engagée, promoteur de son engagement auprès des publics vulnérables mais aussi de s'en saisir comme moyen de préparer l'avenir, de s'insérer dans une réponse aux évolutions des politiques publiques et sociétales.

Ainsi, le projet de service a été élaboré de manière participative afin de souligner son rôle d'outil :

- **de référence** dans les pratiques de l'ensemble des professionnels du service. Il se veut être un fil conducteur de l'accompagnement des personnes protégées ;
- **stratégique** parce qu'il envisage l'avenir et les évolutions nécessaires pour y répondre ;
- **d'échanges et de communication** avec l'ensemble des acteurs de l'accompagnement (professionnels, partenaires, financeurs) mais aussi auprès des personnes protégées.

2.3.2. La méthodologie d'élaboration

Le service a souhaité être accompagné par un prestataire (le Cabinet EQR Conseil Groupe Mazars) qui a été présent tout au long de la démarche par un apport méthodologique et d'écriture.

Le projet de service a été élaboré de manière participative en corrélation avec la recommandation de l'Anesm.

Un comité de pilotage a été constitué dès l'origine de la démarche comprenant :

- le président de l'Association SHM ;
- la directrice du service ;
- la directrice adjointe ;
- la chargée de missions/qualité ;
- deux responsables d'antenne ;
- l'assistante de direction ;
- quatre mandataires déléguées.

Bien que le comité de pilotage se soit à de nombreuses reprises ouvert à plus de membres du personnel, la charge de travail de chacun a été un frein à la participation.

Le comité a eu pour rôle :

- d'affiner et valider la méthodologie proposée par l'intervenante ;
- de participer aux groupes de travail ;
- promouvoir la démarche auprès des professionnels ;
- corriger et valider les écrits produits par le Cabinet EQR groupe Mazars.

Le projet de service a été élaboré du 4 avril 2016 au 21 juin 2016 où il a été présenté par l'intervenante à l'ensemble du personnel. Il a été validé par le Conseil d'Administration en date du 20 juin 2016.

Des groupes de travail pluriprofessionnels se sont réunis alternativement sur le site de Martigues (locaux mis à disposition par la Mairie) et à Marseille (siège social) afin de favoriser la participation de chacun.

Animés par l'intervenante, ils ont été structurés à partir des chapitres clés du projet de service :

- orientations stratégiques du service et partenariats ;
- le parcours de la personne protégée portant sur l'organisation du service et les axes forts de la mise en œuvre de la mesure (défense des droits, gestion budgétaire et patrimoniale, santé, insertion sociale...) ;
- le parcours de la personne protégée portant sur les points clés de la mesure (ouverture, modalités de rencontre, fin de mesure...) ;
- les ressources humaines ;
- le droit des personnes protégées ;
- démarche qualité et gestion des risques.

L'avis des personnes protégées a été pris en compte à la fois à partir des groupes d'expression qui avaient été menés dans le cadre de l'évaluation interne et par des questionnaires de satisfaction analysés fin 2015.

Les partenaires ont été sollicités par un questionnaire élaboré par la chargée de missions/qualité.

Les résultats de l'évaluation interne menée en 2015 ont été intégrés à la réflexion.

La communication sur la démarche (avant et pendant) s'est appuyée sur :

- un document d'information avec les dates retenues qui a été mis à disposition des professionnels un mois avant le début de la démarche ;
- les éléments d'organisation travaillés par le comité de pilotage qui ont été mis à disposition par la chargée qualité le 5 avril 2016 ;
- le pré-projet de service a été mis à disposition sur le serveur « PARTAGE » pour lecture et proposition de corrections ;
- une réunion de restitution du projet s'est réalisée en réunion générale le 21 juin 2016.

2.4. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU SERVICE

2.4.1. La réponse aux politiques publiques et territoriales

Le schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs et des délégués aux prestations familiales de la Région Provence Alpes Côte d'Azur est écrit pour la période 2015-2019.

Il indique « Enfin, il est élaboré dans un contexte législatif en évolution : les lois de modernisation de notre système de santé et d'adaptation de la société au vieillissement de la population concernent aussi le domaine de la protection des majeurs. » ce qui est un point que le service prendra en compte.

Le schéma régional apporte une vision des populations habitant sur le territoire sur lequel l'Association SHM est mandatée. Quelques éléments méritent d'être soulignés car ils ont un impact sur l'accompagnement proposé par cette dernière. Elle les intègre dans ses réflexions :

- la région se situe au 3^{ème} rang des régions les plus peuplées ;
- la population est plus âgée dans la région que dans la moyenne française ; les plus de 75 ans représentent 10,53 % (9 % pour la moyenne française) ; cependant, la population dépendante y est moins importante, même si elle est en augmentation en relation avec l'évolution du nombre de personnes âgées ;

- « La région Paca est l'une des régions de France les plus exposées à la pauvreté. Le taux de pauvreté est nettement plus élevé qu'en France et le niveau de vie médian nettement plus faible. Deux départements sont particulièrement touchés, les Bouches-du Rhône et le Vaucluse. La précarité est un indicateur corrélé avec le niveau de protection juridique d'une population³ »
- le taux de population handicapée est similaire au reste de la France (2,7 %). Le nombre d'allocataires de l'allocation adultes handicapés a cependant beaucoup progressé (24 %) entre les deux schémas.

Le schéma régional 2015-2019 dégage 6 orientations dont 5 sont prises en compte par l'Association SHM dans sa réflexion sur son projet de service :

- **Axe 1 : adapter l'offre existante aux besoins des personnes protégées, en préservant la diversité des réponses apportées.**
Le schéma note les remontées des deux services les plus importants du département des Bouches-du-Rhône (dont l'Association SHM) sur leurs difficultés à absorber de nouvelles mesures et la charge importante des personnels. En réponse, la DDSCS⁴ 13 souhaite attendre la montée en charge des mandataires indépendants, mais n'exclut pas la création d'un nouveau service.
Les besoins en mandataires indépendants sont maintenus à 80.
- **Axe 2 : rendre visible l'activité des mandataires professionnels et développer la qualité du service.** La question d'un nombre de mesures autorisées par service et du nombre de mesures maximales par mandataire délégué fera l'objet d'une réflexion dans le cadre de la période de validité du schéma.
Ce sujet est à mettre en corrélation avec l'axe 1. Il est rappelé dans le document que l'Anesm⁵ préconise un nombre maximal de 55 mesures par mandataire délégué. C'est l'objet de l'action 4 du schéma avec un calendrier fixé à 2017.
Dans ce même axe, un focus est fait sur certains points de démarche qualité dont l'Association SHM s'est emparée et qui paraît dans son plan d'actions qualité : le recueil et le suivi des réclamations, la présentation des comptes.
- **Axe 3 : informer les familles et apporter un soutien aux tuteurs familiaux.** Le schéma constate que les services mandataires ne sont pas financés pour soutenir les aidants familiaux (bien qu'ils réalisent un service auprès d'eux). Le schéma souhaite que ces prestations soient financièrement valorisées et il est avancé l'exploration de co-financements dans le cadre du volet aide aux aidants du plan national Alzheimer et autres financeurs. L'Association SHM propose dans le cadre de ses orientations stratégiques 2016-2022 de s'intéresser à ce projet (Cf. chapitre spécifique). La question du financement pour cette action est centrale.
- **Axe 4 : adapter la formation professionnelle aux évolutions de la population protégée.** Le schéma constate des besoins spécifiques en formation et ce fait est partagé par l'Association SHM : personnes handicapées vieillissantes par exemple. Sur le plan des personnes atteintes de handicap psychique, l'Association SHM de son côté dispose d'une bonne expertise.

³ Schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs PACA

⁴ Direction départementale de la cohésion sociale

⁵ Document d'appui relatif à la recommandation de bonnes pratiques professionnelles - ANESM Juillet 2012, page 8 – selon une étude réalisée auprès de 12 000 professionnels

- **Axe 5 : développer la concertation par une meilleure communication, en veillant à la place centrale des personnes protégées.** Le schéma constate une méconnaissance du métier de MJPM et des missions confiées par les acteurs médico-sociaux et sanitaires. Consciente de ce fait, l'Association SHM développe des actions en direction de ses partenaires et souscrit à cet objectif. Elle est favorable à poursuivre son investissement dans des actions visant à mieux faire connaître son service et ses missions.

2.4.2. Une dynamique de projets pour les 5 années à venir

Dans le cadre de l'élaboration de son projet, l'Association SHM a élaboré une grille Afom⁶ qui a soutenu sa réflexion sur les projets à mener sur les 5 années à venir.

Forces	Faiblesses
• Une proximité avec les personnes protégées et les tribunaux par le biais des antennes • Des équipes pluriprofessionnelles • Des pratiques professionnelles éthiques et humanistes • La création de la GED • Le travail mené avec les services MJPM du territoire : harmonisation des pratiques, positionnement commun face aux acteurs de réseau pour laquelle l'Association SHM est moteur • Un positionnement d'auxiliaire de justice capable de faire du lien social • Une reconnaissance sur le champ du handicap psychique • L'analyse des pratiques pour les mandataires délégués et cadres • Un savoir-faire de certains professionnels sur les enquêtes sociales	• La communication interne et transversale du fait du nombre de sites ; le sentiment d'appartenance à l'Association SHM est à renforcer ainsi que la cohésion institutionnelle... • Un système informatique qui n'est pas performant et qui ne répond pas à la demande • La performance de la téléphonie n'est pas équivalente sur tous les sites • La mise en œuvre de la GED n'est pas totalement aboutie • Une certaine usure professionnelle • L'absence d'analyse des pratiques pour les professionnels autres que les mandataires délégués et les cadres • Une suspension des formations liée à des priorités : CNC, logiciel... • La communication externe • Le risque de disparition des compétences sur les enquêtes sociales avec le départ des salariés les plus anciens
Opportunités	Menaces
• Des besoins réels et identifiés sur le territoire • Des groupes de travail du schéma régional avec l'axe aide aux tuteurs familiaux • Le service d'enquête sociale	• Des budgets contraints

⁶ Atouts – faiblesses – opportunités – menaces

Objectif 1 : Recréer de la cohérence institutionnelle

Le service s'est particulièrement développé ces dernières années et plusieurs antennes ont été créées. La convergence tarifaire a modifié les critères d'analyse, passant de la « lettre aux chiffres », retraduisant la situation de personnes protégées en points. Le chiffre a pris une place importante que le Service SMJPM souhaite retravailler pour aller vers une culture interne bientraitante, bienveillante, tolérante et porteuse des valeurs associatives tant pour les personnes protégées que pour les salariés.

Un travail de cohésion et de collaboration entre salariés, porteur de solidarité est à mener afin de renforcer les liens entre professionnels, favoriser le travail collectif et le soutien partagé. Les salariés énoncent le besoin de se retrouver dans une culture de l'Association SHM, un sentiment d'appartenance, une solidarité qui apparaît parfois insuffisante.

Ce projet, essentiel pour la qualité de vie au travail et celle de l'accompagnement des personnes protégées sera déployé en s'appuyant par exemple :

- sur la mise en place de méthodes de travail collaboratives ;
- la mise en valeur des fonctions de chaque acteur du service ;
- la remise en fonctionnement des journées de cohésion qui n'ont pu jusqu'ici se tenir régulièrement.

Objectif 2 : Améliorer le système d'information

Le service MJPM constatant que son logiciel métier était obsolète, s'est équipé en 2016 de deux nouveaux logiciels Uni T et GED Magis. Si à terme, ceux-ci seront porteurs d'efficacité et de gain de temps pour les professionnels, ils nécessiteront dans un premier temps un accompagnement spécifique : formation des professionnels utilisateurs, analyse organisationnelle, adaptation du logiciel aux choix institutionnels tels que garder la notion de collaborateur administratif et comptable.

Par ailleurs, le service est confronté à une difficulté en matière de qualité de réseau. Celui-ci est lent, sujet à des interruptions inopinées... Un rapprochement avec les prestataires informatiques et de réseau sera réalisé afin d'améliorer la situation. La possibilité de s'équiper de la fibre sera explorée en tenant compte des contraintes financières.

Objectif 3 : Mener une réflexion sur les risques professionnels et la qualité de vie au travail

Consciente de l'importance de la place des ressources humaines, le service MJPM souhaite faire de la prévention des risques professionnels et de la qualité de vie au travail, un axe fort pour les 5 années de ce projet.

Plusieurs constats sont d'ores et déjà faits qui permettront d'élaborer une politique globale de prévention et de soutien :

- la loi du 5 mars 2007 a modifié de manière importante, le métier de mandataire délégué. Une majorité de professionnels du service est issue de métiers sociaux et certains peuvent ne pas retrouver cette culture au sein des missions actuellement menées ;
- la politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences doit être renforcée afin de prendre en compte les situations personnelles, la moyenne d'âge du personnel, les besoins futurs du service ;
- le matériel a amené de nombreuses difficultés qui sont aujourd'hui en voie de résolution ;
- les fonds de formation ont été majoritairement affectés ces dernières années à la qualification au CNC ainsi que les logiciels comptabilité et GRH ne permettant pas d'autres ouvertures ;
- le service MJPM a traversé une période difficile : le travail mené sur la sectorisation (bien que nécessaire) a généré des tensions, les insuffisances du logiciel informatique, les lenteurs du réseau, l'augmentation du nombre de mesures.

Objectif 4 : Renforcer la communication externe

C'est un point relevé dans le schéma régional et c'est un projet que se donne le projet associatif.

Ce travail est à mener à plusieurs niveaux :

- finaliser le site internet qui en est à sa phase de mise en route au moment de l'écriture de ce projet ;
- participer aux actions menées par la DDCS afin de faire connaître les missions des services mandataires en partenariat avec les autres services du département ;
- renforcer l'intervention des responsables et/ou des mandataires délégués dans les centres de formation et auprès des partenaires ;
- poursuivre le travail de collaboration avec les autres services MJPM du département.

Objectif 5 : Rechercher de nouveaux locaux pour le site de Marseille

En lien avec le projet associatif, le service recherchera de nouveaux locaux, mieux adaptés à l'activité professionnelle pour le site de Marseille.

Objectif 6 : Accroître les liens avec le secteur du handicap

Le service accompagne de nombreuses personnes issues du champ du handicap et plus particulièrement du handicap psychique. Afin de rester dans son rôle d'auxiliaire de justice et de prendre en compte les aspects sociaux de l'accompagnement, il souhaite réfléchir aux passerelles possibles avec les structures du champ du handicap tels que les SAVS ou les Samsah.

Cet objectif pourrait se réaliser à minima par :

- la participation du service au schéma régional du handicap ;
- la participation aux réunions des SAVS en informant ces derniers de l'intérêt du service pour y être conviés ;
- le renforcement des liens avec la MDPH⁷ et les Maia⁸.

Le service, par ailleurs, n'exclut pas la possibilité de répondre à des appels à projets concernant les SAVS ou les Samsah. Cette démarche se situe dans une volonté de proposer un soutien social et à l'autonomie pour les personnes protégées et non dans l'esprit de créer une filière de prise en charge.

Objectif 7 : Réactiver le service d'information et de soutien à la protection des majeurs et tuteurs familiaux

Le soutien aux tuteurs familiaux avait été préalablement investi par l'Association SHM (le service s'appelait alors SISPM). Sans financement, cette prestation avait été suspendue bien que l'information à ceux-ci existe encore ponctuellement. En lien avec les axes énoncés dans le schéma régional 2015-2019, le service souhaite de nouveau s'y investir dans la mesure où les actions menées seront financées.

Objectif 8 : Envisager la mise en place d'un service d'enquêtes sociales

Le service constate qu'il a été régulièrement sollicité par les juges afin de réaliser ces enquêtes. C'est une prestation qu'il a déjà exercé au coup par coup en s'appuyant sur les compétences des mandataires délégués. Ces expertises pourraient s'intéresser au champ adulte ou enfance, car les compétences internes existent.

2.5. LA DEMARCHE QUALITE

2.5.1. La politique qualité de l'Association SHM

La qualité peut être définie comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées... »⁹.

La qualité pour le service MJPM s'entend comme une recherche de réponse aux besoins explicites (le mandat) et implicites (les attentes de la personne protégée). Il s'agit donc d'exercer le mandat confié, dans le cadre de bonnes pratiques professionnelles, dans l'intérêt de la personne protégée. Cette dernière est bien au centre du dispositif de la protection judiciaire.

⁷ Maison départementale des personnes handicapées

⁸ Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie

⁹ International organization for standardization in le lien social 2004

Si le service MJPM note l'importance de proposer un accompagnement qualitatif et de l'évaluer, la surcharge de travail due au nombre important de mesures suivies rend difficile la vision des professionnels sur la qualité réalisée.

La politique qualité ne fait pas l'objet pour le moment d'un écrit formalisé.

 *Ecrire la politique qualité de l'Association SHM*

2.5.2. Les moyens dédiés à la qualité

Un poste (1 ETP) de chargée de missions/chargée de qualité a été créé en 2012. Le service constate aujourd'hui que le temps imparti à la qualité dans l'ensemble des missions confiée à la professionnelle en poste est insuffisant. Le plan d'actions qualité prévoit une augmentation en juin 2017. Il existe un enjeu d'identification de la place de la qualité dans l'organisation globale du service. A ce titre, le service élaborera la fiche de poste de la chargée de missions/qualité.

Dans le cadre de la qualité, elle a pour missions :

- l'élaboration des procédures en lien avec **le comité de procédures**. Celui-ci est sous responsabilité de la directrice adjointe et regroupe un professionnel de chaque fonction. Les travaux sont soumis à l'approbation de la directrice générale et pour mise en œuvre par la chargée de missions/qualité ;
- le suivi de la satisfaction des personnes protégées.

Un comité de suivi du Plan d'Actions Qualité (PAQ) est en place mais les réunions ne sont pas réalisées ces derniers mois. Il comprend la directrice générale, la directrice adjointe, la chargée de mission/qualité, une responsable d'antenne, une mandataire déléguée, une collaboratrice administratif et comptable. Il sera réactivé à raison d'une fois tous les deux mois pour le suivi de ce projet.

La qualité s'appuie également sur l'investissement et le professionnalisme des salariés du service.

 *Ecrire la fiche de poste de la chargée de missions/qualité*

2.5.3. Les outils

Les outils au service de la qualité sont en cours de déploiement :

- le manuel des procédures existe mais n'a pas été récemment actualisé ;
- quelques procédures sont écrites et le service poursuivra cette dynamique ;
- un espace dédié aux documents en lien avec la qualité, sur le serveur « PARTAGE », est accessible mais il n'est pas dénommé qualité ;
- le logiciel métier a été récemment changé afin de correspondre aux besoins du service (Uni-T). Il a été couplé avec un logiciel de gestion électronique des documents (Magis GED). Comme indiqué préalablement, un temps de formation et d'appropriation sera nécessaire.

Le recueil de la satisfaction des personnes protégées se réalise par :

- les rencontres régulières entre la personne protégée et le mandataire délégué (sur son lieu de vie, au service sur des sites partenaires...) mais aussi lors des entretiens téléphoniques ;
- la possibilité d'utiliser la boîte à idées sur le site de Marseille ;
- des groupes d'expression ont été mis en place lors de l'évaluation interne ;
- une enquête de satisfaction est mise en œuvre tous les deux ans.

L'ensemble de ces retours est analysé par la chargée de missions/qualité et certains éléments peuvent être intégrés au plan d'actions qualité.

Le service poursuivra sa dynamique de recueil et sa réflexion sur les moyens les plus adaptés afin de toucher le plus grand nombre de personnes protégées. A minima, l'enquête de satisfaction sera adressée chaque année.

 *Maintenir la réflexion sur les moyens de recueillir annuellement la satisfaction des personnes protégées*

La formalisation du recueil et du suivi des réclamations est en construction. Si le service apporte systématiquement une réponse circonstanciée aux réclamations (aux personnes protégées, aux juges), le circuit, l'analyse et le bilan ne fait pas actuellement l'objet d'une organisation lisible pour l'ensemble des acteurs.

 *Formaliser le circuit et l'analyse des réclamations*

L'évaluation interne est une obligation pour tous les établissements et service médicosociaux issue de la loi du 2 janvier 2002. Réalisée tous les 5 ans, elle doit explorer l'ensemble des processus et prestations du service.

L'évaluation interne a été réalisée en 2015 sur la base du référentiel Olive de la Fnat et accompagné par un cabinet de conseil extérieur. Elle a associé les membres du Conseil d'Administration, les salariés dans des groupes de travail pluriprofessionnels. Un panel de personnes protégées a été concerté lors de deux groupes d'expression. Un panel de partenaires a été joint par téléphone. Le rapport final a été présenté à l'ensemble des salariés lors d'une réunion générale. Les axes d'amélioration ont été présentés dans un plan d'amélioration pluriannuel comportant les actions à mener, les pilotes en charge de l'action, les échéances, les indicateurs/sources de preuve de réalisation.

L'évaluation externe est une obligation de la loi du 2 janvier 2002. Elle est encadrée par un décret¹⁰ et une circulaire¹¹. Elle est réalisée tous les 7 ans par un prestataire extérieur habilité par l'Anesm. Le service a le projet de la réaliser en 2017.

2.6. LE PARCOURS DE LA PERSONNE PROTEGEE AU SEIN DU SERVICE

2.6.1. L'organisation du service

Le service est déployé à partir de quatre sites, choisis en proximité des tribunaux et du lieu de vie des personnes protégées.

Comme indiqué préalablement, le service n'est pas autorisé pour un nombre précis de mesures. Régulièrement ces dernières années, et plus spécifiquement au début de l'année 2016, le service a constaté une nette augmentation du nombre de mesures.

¹⁰ Décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux

¹¹ Circulaire n° DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011 relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées dans les établissements et services sociaux et médicosociaux.

Afin de répondre à cette charge importante, il a mené plusieurs actions : réintroduction de la « mixité » des mesures confiées à chaque mandataire délégué, ne prenant plus en compte le lieu de vie des personnes protégées (domicile ou établissement), tout en conservant la référence d'un mandataire délégué par établissement (afin que celui-ci ait le plus possible le même interlocuteur), recherche d'une meilleure efficacité dans l'organisation du travail...

Il est aujourd'hui arrivé au terme de ce qui pouvait être réalisé en interne et la nécessité de la mise en œuvre d'un plafond maximal de mesures devient indispensable au regard de la charge de travail des salariés et de réponse aux attentes des personnes protégées.

L'accueil physique

L'accueil physique ouvert ne se réalise plus aujourd'hui que sur l'antenne de Marseille où les membres d'une équipe dédiée (équipe accueil/GED) se relaient les matinées du mardi au vendredi. Cette équipe est complétée d'un agent de sécurité présent sur les mêmes horaires.

La personne protégée peut y déposer des documents, en récupérer d'autres, prendre un rendez-vous avec son mandataire délégué référent (l'agent d'accueil peut accéder à tous les plannings sur le serveur informatique). Bien qu'elles soient invitées à prendre plutôt un rendez-vous, de nombreuses personnes protégées viennent encore sans planification.

Cet espace est convivial et pensé pour l'accueil : salle d'attente, 3 bureaux d'accueil, toilettes, imprimante à disposition.

La question de supprimer l'accueil physique ouvert sur l'antenne de Marseille sera posée lors de la recherche des nouveaux locaux.

Pour les autres antennes, les personnes protégées sont reçues dans des lieux ressources sur le département (point d'accès aux droits, maison de la justice, Ehpad...).

L'accueil téléphonique

Sur l'antenne de Marseille, c'est la même équipe qui gère le standard téléphonique sur l'après-midi du lundi au vendredi. Le standard des autres antennes est ouvert tous les matins, tenu par les collaborateurs administratifs et comptables. Le service mènera une réflexion sur l'harmonisation des temps de réponse téléphonique.

 *Mener une réflexion sur l'harmonisation de la réponse téléphonique*

Par ailleurs, pour toutes les antennes, les personnes protégées ont les numéros de poste fixe direct des mandataires délégués et peuvent déposer un message sur les boîtes vocales.

Enfin, tous les mandataires délégués tiennent une à deux permanences téléphoniques par semaine.

Le service constate que le temps passé à la réponse téléphonique est important (tant en termes de temps que d'investissement pour les salariés et les personnes protégées). Par ailleurs, elle vient (sauf sur l'antenne de Marseille) interrompre le travail des collaborateurs administratifs et comptables. Afin de répondre à cette difficulté, le service envisage le recrutement de personnel en CAE¹².

 *Recruter des CAE en renfort d'accueil téléphonique sur les antennes (hors Marseille)*

¹² Contrat d'accompagnement dans l'emploi

La qualité du système de téléphonie est également un point que le service souhaite améliorer car elle n'est pas identique sur l'ensemble des antennes.

👉 *Améliorer la téléphonie sur les antennes concernées*

La veille juridique

La veille juridique est nécessaire et indispensable au bon déroulé de l'accompagnement de la mesure.

Chaque antenne dispose du code civil et de procédure civile et complète sa recherche documentaire par l'accès aux sites internet. Par ailleurs, le service est abonné à plusieurs revues du secteur, telles les Actualités Hebdomadaires Sociales, TSA, Direction... Cependant, si leur accès est facile sur le site de Marseille, il est plus complexe sur les autres antennes.

Améliorer la veille juridique est un objectif que s'est donné le service sur les 5 années à venir : accès à un site internet de veille juridique (2017) ou la recherche de moyens pour la création d'un poste de juriste (2020).

Par ailleurs, le service constate une insuffisance de mutualisation des connaissances entre mandataires délégués sur le traitement des cas, des réponses au juge sur certains thèmes récurrents. La formulation pour ces derniers pourrait faire l'objet de courriers types, de supports techniques.

👉 *Formaliser la veille juridique et la mutualisation autour des réponses des juges*

Les moyens matériels

Le service dispose de véhicules automobiles neufs, loués et régulièrement entretenus.

Le parc informatique sur site est adapté aux missions du service et régulièrement actualisés.

Les cadres et les mandataires délégués ont un téléphone portable.

2.6.2. Les points clés de l'exercice de la mesure

Le temps de l'ouverture

L'ouverture de la mesure fait l'objet d'une procédure en cours de finalisation.

Le service GED reçoit l'ordonnance de la mesure, la scanne et l'envoie à l'assistante de direction qui crée le dossier dans le logiciel métier. C'est elle qui archive les originaux (afin qu'ils soient disponibles pour demande éventuelle ultérieure)

La directrice adjointe vérifie que la sectorisation a été validée. Sur chaque antenne, la responsable attribue le dossier à un mandataire délégué en fonction de son secteur d'intervention.

La charge de travail¹³ des mandataires délégués est estimée sur la base d'un calcul ETP/mesures (logique des équivalences de la DGF). Actuellement, il est de 54 ETP par mandataires. L'augmentation du nombre de mesures adressées par les juges entraîne un retard dans l'attribution des mesures et donc un retard de mise en œuvre de la mesure.

Les responsables ont des tableaux d'activité du service qui présentent les entrées et les sorties, le tableau des ETP et effectuent un suivi d'activité du fait que le logiciel actuel ne permet pas de le faire directement. Le nouveau logiciel répondra à cette situation.

¹³ Arrêté du 9 juillet 2009 fixant les indicateurs des services mandataires judiciaires à la protection des majeurs et des services délégués aux prestations familiales et leurs modes de calcul pris en application de l'article R. 314-29 du code de l'action sociale et des familles

Les premières démarches administratives (état civil, Ficoba...) sont réalisées par les collaborateurs administratifs et comptables. En cas de retard d'attribution, c'est la responsable d'antenne qui s'en préoccupe. Cependant, le service ne souhaite pas pérenniser cette organisation et réfléchira aux possibilités de modifications.

 *Rechercher les modalités de réponse au retard d'attribution*

Une fiche de liaison est adressée au juge afin de l'informer du nom du mandataire délégué en charge de la mesure.

Un courrier est adressé à la personne protégée lui proposant un rendez-vous, indiquant les coordonnées du mandataire délégué.

Le mandataire délégué ou la responsable d'antenne consulte le dossier au tribunal, ce qui permet de savoir si la personne est auditionnable, et remplit une fiche de renseignement prévue à cet effet

La première rencontre (sur le lieu de vie ou au service) se fait systématiquement avec la responsable d'antenne et cela pour plusieurs raisons : afin de représenter le cadre institutionnel de l'Association SHM (la personne protégée peut ainsi se rendre compte qu'il s'agit d'un service), connaître la personne pour le suivi ultérieur. Le mandataire délégué remet la notice, le règlement de fonctionnement lors de ce premier rendez-vous dans la majorité des cas. C'est une trace du passage. Un temps d'explication est systématiquement mis en œuvre, adapté aux possibilités de compréhension de la personne.

Cette première rencontre est importante. Elle doit répondre à l'angoisse de la personne protégée qui ne sait pas ce qu'est la mesure tout en restant dans une position non intrusive, en gérant une bonne distance. Le mandataire délégué s'adapte à chaque personne : aménagement du discours en fonction des capacités de compréhension, type et niveau d'informations. C'est un moment d'échanges qui permet d'initier la confiance et la connaissance du parcours de vie.

Cette rencontre est également l'occasion de rappeler le contenu de la mesure, préciser les modalités d'échanges, de rencontres mais aussi de repérer les autres intervenants et d'effectuer une première évaluation de la situation.

C'est un moment dense pour la personne protégée et dans bien des cas, le mandataire délégué ne prend pas à ce moment-là les documents administratifs mais dans un deuxième temps. Sur ce dernier point, le service identifie deux axes de travail :

- évoluer vers une technologie qui éviterait de rapporter les documents au service ;
- intégrer dans la lettre type de rendez-vous la liste des documents nécessaires afin que les personnes protégées puissent les préparer.

Les modalités de rencontre

Elles sont discutées avec la personne protégée en fonction des possibilités du service :

- *la rencontre sur le lieu de vie (domicile ou établissement)* est un temps important que les entretiens menés avec les personnes protégées ont souligné. Les pratiques ne sont actuellement pas harmonisées entre les antennes. Le service se donne pour objectif une visite trimestrielle et en cas de refus des personnes, une visite annuelle pour vérifier l'état du logement, informer le juge. Le logiciel Uni-T permet le suivi des visites ;

 *Mener une réflexion sur la place de la rencontre à domicile et harmoniser les pratiques*

- *les autres rencontres* se réalisent dans des lieux de permanence centralisé (Marseille) et décentralisés dans des maisons de la justice, points d'accès aux droits, CCAS... ce qui apporte un intérêt supplémentaire aux personnes car elles y trouvent d'autres ressources. Ces rencontres peuvent éventuellement se dérouler des lieux publics afin de respecter les demandes des personnes protégées.

Les entretiens téléphoniques

Chaque mandataire propose chaque semaine une à deux permanences téléphoniques (en fonction des antennes).

L'inventaire

Le service tend à réaliser l'inventaire dans les 3 mois qui suivent la nomination du service. Cependant, il constate la difficulté de tenir ce délai : difficultés avec les banques, nombre de dossiers... Lorsque la personne protégée a des biens, il est fait appel à un commissaire-priseur. Lorsque le patrimoine est très réduit, le service s'appuie sur deux témoins choisis en accord avec la personne protégée. L'actualisation de la procédure permettra d'estimer ce que le service considère comme des petits patrimoines.

L'expertise des biens est basée sur les documents existants. La valeur n'est donc pas actualisée sauf au moment de la vente.

Les éléments de l'inventaire apparaissent dans le compte de gestion.

 *Actualiser la procédure d'inventaire*

Les mesures conservatoires

Le service est attentif à la mise en place de l'ensemble des mesures conservatoires : mise à disposition de l'argent de vie, assurances des biens et de la personne, absence de blocage des comptes...

Les liens avec les juges

Le service souhaite renforcer la régularité de ses liens avec les juges même s'il note que les relations ne sont pas identiques d'un tribunal à l'autre. Cependant, ce travail au long court nécessite d'identifier dans le service des interlocuteurs privilégiés qui pourront soutenir cette démarche.

 *Formaliser des interlocuteurs référents auprès des juges*

La clôture de la mesure

Elle repose sur le mandataire délégué avec le concours du collaborateur administratif et comptable. Elle peut concerner un dessaisissement, une mainlevée, un décès.

Le service maintient les mesures conservatoires pendant le temps nécessaire au transfert pendant 48 heures. C'est l'assistante de direction qui clôture le dossier dans le logiciel métier. Le rapport de clôture est transmis au juge. La procédure reste à élaborer.

 *Elaborer la procédure de clôture de mesure et les fiches techniques associées*

S'il s'agit d'un transfert, le service apporte les informations nécessaires pour la continuité de l'accompagnement (dans le respect de la confidentialité de la vie privée de la personne protégée).

La question des décès et des obsèques reste un point à travailler : que faire pour les obsèques des personnes sans famille, que dire et comment aborder les familles... L'élaboration d'une fiche d'information apparaît nécessaire ainsi qu'un courrier type.

👉 *Elaborer une fiche technique concernant les décès*

👉 *Elaborer un courrier type pour les décès*

2.6.3. Les axes forts dans la mise en œuvre de la mesure

Le service investit l'ensemble des axes d'accompagnement de la personne protégée conformément aux missions qui lui sont confiées. Cependant, dans le cadre de ce projet, il souhaite souligner certains points importants.

La défense des droits

C'est une mission primordiale pour le service qui ouvre la mise en œuvre du reste de la mesure. Le service veille à ce que tous les droits auxquels la personne peut prétendre soient ouverts : ressources, sécurité sociale, mutuelle, assurances...

Le droit de faire appel de la mesure est rappelé à la personne protégée lors de l'ouverture.

Le service assiste et représente la personne et s'assure que ses droits sont respectés dans les procédures à son encontre. Il se fait conseiller si nécessaire, peut être présent à une audience, être présent lors d'un dépôt de plainte au commissariat...

Il s'intéresse à l'ensemble des droits de la personne : papiers d'identité, carte de séjour, état des lieux des logements, réunions de copropriété... mais aussi obligations alimentaires, représentation devant le juge aux affaires familiales... il veille aux intérêts de la personne protégée notamment par exemple dans une vente de bien immobilier ;

Son intervention est graduée en fonction du type de mesure : sollicitation pour certaines, accompagnement pour d'autres, à distance ou de manière plus construite.

Le service note les difficultés rencontrées avec les banques notamment à l'ouverture de la mesure qui ne vient pas faciliter la mise en œuvre de ces droits : ouverture tardive d'un compte, remise tardive de documents...

La gestion budgétaire et patrimoniale

Au fur et à mesure des rencontres, le mandataire délégué construit le budget avec la personne protégée. Il dispose pour cela d'un outil formalisé.

Le budget est préparé en amont par le mandataire délégué en fonction des revenus et des charges. Il est soumis à la personne protégée, éventuellement modifié en fonction de ses attentes et des contraintes budgétaires existantes.

Chaque fois que le service fait une requête, il joint un budget au juge.

L'excédent est remis à la personne chaque fois que possible tout en recherchant la possibilité de mettre en place une épargne de précaution. Le service affirme que cet argent appartient à la personne protégée. Il exerce son rôle de conseil mais remet l'excédent conformément à la loi¹⁴.

¹⁴ L'article 472 du Code civil relatif à l'excédent des revenus de la personne protégée dispose que le curateur « dépose l'excédent sur un compte laissé à la disposition de l'intéressé ou le verse entre ses mains ».

Le service note qu'il accompagne de nombreuses personnes atteintes de troubles psychiques pour qui cette gestion est un point difficile.

Le service suit les textes réglementaires en la matière de placement

Les placements sont faits en accord avec la personne protégée et avec le juge. Une attention est portée à ce que le compte ne soit pas excédentaire au-delà de 2 à 3 mois de revenus.

Une commission patrimoniale composée de la directrice générale, la directrice adjointe, la responsable d'antenne, le mandataire délégué concerné se réunit à partir du moment où le placement est supérieur à 70 000 € après épargne de précaution. Elle reçoit les gestionnaires patrimoniaux (en règle générale, 3 gestionnaires sont interpellés dont celui de la banque où la personne protégée a ses comptes) qui ont fait les propositions de placement. Le mandataire délégué se déplace au domicile de la personne protégée avec le conseiller financier de la banque afin de lui expliquer et de l'aider à faire son choix. En tutelle, le service donne un avis au juge après la commission patrimoniale pour aider à la décision.

Le patrimoine immobilier reste un point complexe à gérer. En cas de vente, le service demande une estimation à deux agences immobilières ou un expert agréé auprès de tribunaux en fonction de la volonté des juges.

Lorsque les biens sont hors département, le service fait appel chaque fois que possible à une agence ou un prestataire, éventuellement un mandataire ad hoc.

La santé

La santé fait partie des thèmes qui sont abordés avec la personne protégée. Il faut pour cela que soit mise en place une relation de confiance. Le service intervient sur le plan administratif, en mettant en place des moyens du maintien en santé tels que l'intervention d'un Service de soins infirmier à domicile, un service d'aide et d'accompagnement à domicile, un portage de repas... Dans la majorité des cas, il s'appuie sur des partenaires ressources et n'intervient pas directement.

Cependant, si celle-ci se met en danger vital, le service peut se rapprocher du service psychiatrique ou faire un signalement.

Le service est sollicité pour des demandes d'autorisation de soins. Il s'assure que le consentement de la personne a été recherché, qu'elle a compris l'information qui lui a été donnée. Le mandataire délégué peut se déplacer s'il identifie que les incidences sont importantes. Ensuite, afin de ne pas bloquer l'intervention, il indique qu'il ne s'y oppose pas et que le consentement de la personne doit être recherché. Un groupe thématique sera mené au cours de l'année 2016 pour clarifier et harmoniser les pratiques dans le service.

 *Clarifier la position du service sur les autorisations de soin*

Les hospitalisations sous contrainte ont été travaillées en réunion de mandataires délégués avec un intervenant. Ce sont les cadres ou les familles qui signent la demande. Cependant, il n'existe pas de procédure formalisée concernant cette question.

Si le service reconnaît l'importance de l'accompagnement à la santé, il note que le législateur n'en a pas spécifiquement délimité le périmètre et qu'il reste un travail à mener pour définir ce qui incombe aux mandataires délégués.

 *Finaliser une réflexion sur le périmètre d'intervention en santé du service*

L'insertion sociale de la personne protégée

Les missions du service relèvent essentiellement de l'activation ou de la réactivation du réseau de la personne protégée. Lorsque des coordonnées sont notées dans le dossier et après accord de la personne protégée, les mandataires délégués peuvent se rapprocher de proches identifiés.

Le service ne mène pas d'action spécifique en vue de l'insertion de la personne mais répond à la demande de cette dernière : aide à l'organisation de vacances, inscriptions dans des clubs de loisirs ou de sports, moyens de transport...

2.7. UNE PERSONNE PROTEGEE QUI A DES DROITS

2.7.1. La conformité à la loi 2007-308 du 5 mars 2007

Les documents d'information obligatoires sont remis lors de la 1^{ère} rencontre en adaptant leur présentation à la compréhension de la personne protégée :

- la notice d'information a été récemment actualisée ;
- le règlement de fonctionnement y est annexé mais doit être remis à jour ;
- la charte a été travaillée afin qu'elle soit conviviale ; jointe à la notice, elle est également affichée dans toutes les antennes ;
- le récépissé est signé et intégré dans la GED.

 Mettre à jour le règlement de fonctionnement

La participation collective des personnes protégées est sollicitée de plusieurs manières. Par :

- une boîte à idées sur l'antenne de Marseille. Elles sont invitées par les personnels de l'accueil à y déposer leurs idées, propositions... Les éléments d'analyse sont transmis par la chargée de missions dont la qualité à la responsable d'antenne ;
- la participation aux groupes d'expression de l'évaluation interne ;
- l'enquête de satisfaction réalisée tous les deux ans. Le projet est qu'elle apparaisse sur le site internet lorsque celui-ci sera actif (la dernière a concerné 1800 questionnaires pour un retour de 24 %) ;
- la participation à l'observatoire interservices départemental qui s'intéresse à l'activité des 3 services du département. Il s'agit d'associer un panel de personnes protégées venant des 3 services ; environ 15 personnes sur les 3 services.

Les personnes protégées ont été concertées à la fois lors de ce projet par un questionnaire de satisfaction et par des groupes d'expression menés lors de l'évaluation interne. Les retours de ces deux médias convergent : les personnes se sentent entendues, apprécient les visites à domicile et ont le sentiment que le service est réactif à leurs demandes. La gestion budgétaire est qualitative. Les axes d'amélioration s'intéressent à la réponse téléphonique, la connaissance du DIPM.

2.7.2. Des droits mis en œuvre au quotidien

Le document individuel de protection du majeur (DIPM)

Le service a voulu faire de ce document obligatoire, un fil rouge de la mesure, un fil conducteur. Il est abordé dès la première rencontre et au fil des rendez-vous. Le délai de 3 mois est parfois difficile à tenir du fait de la nécessité d'instaurer une relation de confiance pour aborder les projets de la personne. Un document harmonisé sur toutes les antennes indique les actions à mener par le mandataire délégué, les actions à accomplir par la personne protégée.

S'ils y sont invités, les mandataires délégués participent aux projets personnalisés réalisés dans les établissements et services médico-sociaux.

Si la notion de DIPM est bien investie, le service souhaite poursuivre sa réflexion en s'appuyant sur la recommandation de l'Anesm¹⁵ :

- certains mandataires font signer le document, mais il n'existe pas d'espace spécifique pour cela. Le service de son côté ne le signe pas ;
- le document ne donne pas systématiquement lieu à un avenant annuel (uniquement lorsqu'il y a un projet) ;
- il n'existe pas de procédure formalisée qui permettrait d'harmoniser les pratiques sur toutes les antennes.

 Poursuivre le travail engagé sur le DIPM

Un regard sur quelques droits

Le service souscrit aux articles de la charte des droits et libertés de la personne protégée.

Elle est remise aux personnes, affichée et les professionnels appuient leurs pratiques sur son contenu. Afin d'illustrer cette dynamique, quelques articles peuvent être soulignés dans leur mise en œuvre :

Le droit à l'autonomie

Les mandataires délégués sont attentifs à s'appuyer sur les capacités des personnes et à solliciter chaque fois que possible leur autonomie.

Cependant, le service souligne que la mise en œuvre d'une mesure amène une tension entre autonomie-assistanat-protection et responsabilité. Plusieurs éléments rendent complexe la mise en œuvre de ce droit : le fait d'être sous mesure de protection amène certaines personnes à se désinvestir de certaines tâches qu'elles pourraient mener ; pour sécuriser les ressources, le mandataire délégué peut être amené à agir lui-même ; par ailleurs, le fait de participer au financement de la mesure vient parfois biaiser la relation. Enfin, soutenir l'autonomie est chronophage dans un premier temps et cette démarche ne peut pas toujours être déployée autant que le service le voudrait. Le service souligne l'importance de travailler cette notion aussi avec les partenaires afin qu'ils s'intègrent dans la démarche mise en place avec la personne protégée.

Pour autant, les mandataires délégués utilisent tous les espaces pour solliciter cette autonomie en :

- apportant toutes informations, conseils à la personne protégée, en identifiant les besoins lors des échanges ;
- les personnes sont invitées à prendre en charge ce qui est dans leurs capacités ; à ce titre, le DIPM peut être un lieu d'écriture du « qui fait quoi » ;
- sollicitant des personnes ressources.

Parfois, les mesures ne sont pas adaptées et le service remonte alors vers le juge

Le droit à l'intimité

« Il est garanti à la personne la confidentialité de la correspondance privée reçue à son attention par le mandataire judiciaire à la protection des majeurs ».

La confidentialité des informations détenues par les professionnels du service est préservée.

Cette notion est notée dans le contrat de travail. Afin de s'en assurer le service a mis en place un groupe de travail sur ce thème. Plusieurs actions sont menées dans ce sens : classement sécurisé des documents (la GED permet de numériser et de ne pas garder dans le service certains

¹⁵ Les attentes de la personne et le projet personnalisé

documents), identifiant et mot de passe pour le logiciel Uni-T, refus de détenir des documents médicaux...

Les rencontres à domicile sont prévues sur rendez-vous et le mandataire délégué respecte les refus de celles-ci (dans la limite du mandat de protection et donc d'une visite annuelle).

Le droit à l'information

C'est un droit intégré à l'exercice de la mesure. Quel que soit le niveau de protection, le mandataire délégué adapte son intervention afin d'apporter l'ensemble des informations permettant à la personne protégée de co-construire son parcours de vie et d'y être acteur. Il se réalise par exemple en :

- remettant les documents obligatoires avec un temps d'explication ;
- mettant à disposition des personnes tous documents les concernant ;
- apportant des explications pour les démarches réalisées en leur nom ;
- ...

L'accès au dossier ne fait pas l'objet d'une procédure formalisée.

 *Elaborer la procédure d'accès au dossier*

Le droit au libre choix de vie, les libertés individuelles

Conformément aux valeurs associatives, le service énonce le respect de la singularité de la personne et donc de ses choix de vie, en évitant tout jugement.

Il met en œuvre les moyens de les réaliser (aide à la recherche de logement, aménagement de celui-ci en cas de perte d'autonomie, aide à domicile...) dans les limites de la mise en danger vital de la personne. Dans ce cas, l'avis du juge est sollicité ainsi que celui d'un médecin expert.

Le respect des actes strictement personnels

Il s'agit d'un acte de nature si personnelle qu'il ne peut être accompli que par la personne concernée, son consentement étant un élément constitutif de l'acte. L'article 458 du code civil dispose que son accomplissement ne peut jamais donner lieu à assistance ou représentation de la personne protégée. Sont ainsi réputés strictement personnels, la déclaration de naissance d'un enfant, sa reconnaissance, les actes de l'autorité parentale relatifs à la personne d'un enfant, la déclaration du choix ou du changement du nom d'un enfant et le consentement donné à sa propre adoption ou à celle de son enfant. Cette liste n'est pas exhaustive¹⁶.

Le service est attentif à respecter les actes strictement personnels et travaille à clarifier cette notion juridique d'avec les actes personnels qui relèvent du domaine de l'autonomie.

2.8. LA BIENTRAITANCE

La bientraitance trouve ses fondements dans le respect de la personne, de sa dignité et de sa singularité. Il s'agit d'une culture partagée au sein de laquelle les sensibilités individuelles, les spécificités de parcours et de besoins, doivent pouvoir s'exprimer et trouver une réponse adaptée¹⁷.

Il s'agit dans un premier temps de reconnaître une posture d'aide et de respect de la part des professionnels. Le service souligne qu'il s'adresse à des adultes, citoyens dont la parole soit être écoutée et entendue. Le service met un point d'honneur à ce que les personnes soient reconnues socialement. Cette posture passe par le fait de ne pas être dans le jugement, de considérer les choix de la personne, de ne pas être dans la toute-puissance.

Afin de soutenir cette posture, des actions sont mises en place :

¹⁶ Site du ministère de la justice

¹⁷ Recommandation de l'Anesm : La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre

- analyse des pratiques professionnelles pour les mandataires délégués et les cadres. La possibilité a été évoquée pour d'autres professionnels mais n'a pu aboutir faute de budget ;
- des groupes thématiques s'organisent régulièrement sur les points de difficultés ou de réflexion rencontrés par le service ;
- des échanges croisés sur les situations se réalisent dans les réunions.

Par ailleurs, la bientraitance se déploie dans le respect des missions du service (et de leurs connaissances), la réactivité portée aux situations d'urgence, au développement des droits fondamentaux relevés ci-avant.

Afin de poursuivre et soutenir cette dynamique de bientraitance, le service souhaite former les cadres au « management de la bientraitance », les personnels à une « démarche éthique » et constituer un comité éthique. Cette action est inscrite au PAQ pour 2017.

2.9. LES RESSOURCES HUMAINES

Au regard de l'évolution du secteur, de l'augmentation du nombre de mesures mais aussi de la mise en place de nouveaux moyens informatiques, logiciel, le service MJPM de l'**Association SHM souhaite poser des questions d'organisation qui seront abordées pendant la durée de ce projet** :

- faut-il se redéployer d'une façon différente : faut-il augmenter le nombre de mandataires délégués au regard des fonctions support (actuellement un équilibre existe entre ces deux catégories de fonctions : 50/50) ;
- le nombre de cadres correspond-il aux besoins ? Actuellement, le service dispose d'un effectif d'encadrement de 8 cadres. Cela est-il suffisant ? insuffisant ? et par ailleurs, quelles missions pour eux aujourd'hui et demain ?
- l'encadrement des collaborateurs administratifs comptables est-il suffisant ? La mise en place d'un(e) coordinateur (trice) est peut-être à envisager. Il s'agirait d'un encadrement technique transversal et non pas d'animation d'équipe qui appartiendrait toujours à la responsable d'antenne

 *Mener la réflexion sur les questions d'organisation des ressources humaines*

2.9.1. La volonté d'un management participatif

La direction de l'Association SHM énonce la volonté d'un management participatif : les salariés sont invités à travailler dans des groupes de travail, à être une force de proposition dans les actions. L'évaluation interne et le présent projet ont fait l'objet d'une communication, d'une organisation participative. La culture de la participation se met en place progressivement, une manière différente de travailler.

La directrice générale a pour mission la gestion des structures créées par l'Association. La directrice adjointe du service MJPM met en œuvre le projet de service. Elle est l'interface entre les responsables d'antenne et la directrice générale. Les responsables d'antenne gèrent chaque antenne et managent les équipes mandataires délégués et collaborateurs.

La responsabilité des ressources humaines est actuellement éclatée entre la directrice générale, la directrice adjointe, l'assistante de direction, le comptable et le cabinet d'expert-comptable. C'est un élément de difficulté repéré lors de l'évaluation interne notamment. Au moment de l'écriture

de ce projet, l'Association SHM recrute un responsable administratif et financier qui aura pour missions la :

- gestion sociale et comptable des ressources humaines des services de l'Association ;
- gestion administrative et budgétaire des services de l'Association.

2.9.2. Les outils du management

Les fiches de fonction sont élaborées pour une partie du personnel (directrice adjointe, responsables d'antenne, collaborateurs administratifs et comptables, mandataires délégués). Elles ne sont pas toutes validées et ainsi n'ont pas été mises à disposition dans le serveur « PARTAGE ».

 Finaliser les fiches de fonction

Bien que **les fiches de poste** ne soient pas une obligation, le service souhaite travailler avec les professionnels ces outils qui viendront soutenir les entretiens annuels.

 Elaborer les fiches de poste

Le service souhaite déployer des entretiens annuels. Ceux-ci ont plusieurs fonctions :

- de dialogue entre le salarié et l'encadrement, un temps de communication qui permet la liberté d'expression et une meilleure connaissance mutuelle ;
- de résolution de problèmes en se posant en dehors du cadre habituel de travail ;
- d'amélioration de la gestion des ressources humaines par le repérage des potentialités d'un collaborateur, clarifiant les objectifs attendus et les moyens éventuellement associés.

Le service veut en faire un temps d'échanges où l'encadrement et le collaborateur font le point sur l'activité, les objectifs à prévoir, les améliorations à envisager. Même si le service ne dispose pas de possibilité de valoriser la rémunération, c'est un temps d'écoute, de soutien... Des documents ont été élaborés, présentés aux délégués du personnel, aux cadres. C'est une démarche de questionnement individuel qui ouvre sur du collectif.

 Mettre en place des entretiens annuels

 Former l'encadrement à l'entretien annuel

L'entretien professionnel est réalisé avec le responsable hiérarchique direct. Les éléments de formation recueillis viendront enrichir le plan de formation¹⁸.

2.9.3. Le parcours du salarié

Le service applique la convention collective nationale du 31 octobre 1951.

Le recrutement et le temps de l'intégration

Les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) sont sous la responsabilité de la directrice générale en lien avec la directrice adjointe et la responsable d'antenne concernée.

Une pré-sélection est réalisée et les candidatures sont alors analysées entre la directrice générale et la directrice adjointe.

¹⁸ Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (1)

Pour les cadres, la directrice générale fait une présélection qui est présentée au conseil d'Administration qui valide un choix.

Les personnes en contrat à durée déterminée (CDD) sont recrutées par la directrice adjointe.

Les postes vacants sont publiés de manière simultanée en interne et en externe.

Le service souhaite améliorer son temps de recrutement par l'élaboration d'outils techniques. Sur certaines fonctions, il peut être fait appel à un cabinet extérieur.

Une période d'essai est systématique ainsi qu'un rendez-vous pour faire un point d'étape entre le salarié et le responsable hiérarchique direct.

L'accueil du nouveau salarié en CDI est sous responsabilité de la hiérarchie directe. Selon le lieu d'affectation, les modalités d'accueil peuvent être différentes et il existe un enjeu d'harmonisation entre les antennes. Le service souhaite mettre en place un parcours du salarié dans l'ensemble du service pour qu'il visualise les différentes compétences en place (connaître les différentes fonctions, les différentes antennes...). Afin de soutenir cette intégration, le service élaborera un livret d'accueil du nouveau salarié, décliné spécifiquement pour les stagiaires.

 *Elaborer un livret d'accueil du nouveau salarié*

Ce travail sur le temps d'accueil et d'intégration pourrait être poursuivi par une réflexion sur la notion de tutorat : une personne référente de la fonction recrutée qui accompagne le nouvel entrant et qui est repérée par lui comme une personne ressource. Ce projet posera plusieurs questions : volontariat du tutorat ou par roulement à tout salarié ?, une personne par site ? Quel cadre ? Quelle durée, quelles missions...

La formation au poste du nouvel arrivant est actuellement prise en charge par la chargée de missions dont la qualité qui apporte formation, accompagnement technique. La mise en place d'un tutorat permettrait d'orienter ses compétences vers d'autres missions.

 *Aboutir la réflexion sur la mise en place du tutorat*

Formation

Le service a beaucoup investi ces dernières années dans la formation CNC¹⁹, puis les logiciels comptables et de GRH. Aujourd'hui, le budget est consacré à la formation sur les nouveaux logiciel (Uni-T et Magis GED)... ce qui ne permettra pas encore de proposer d'autres formations à partir du plan de formation.

Quelques formations ont cependant été mises en œuvre : fiscalité des personnes protégées par exemple. Le service s'appuie largement sur les acteurs de réseau afin d'enrichir les compétences des salariés du service : colloques divers, temps proposés par la Fnaf (*formation cadres, journée technique, colloque, journée nationale*), participation aux journées de la CAHPP²⁰ dédiées aux managers, actions prioritaires d'Unifaf, bien que pour ce dernier, les formations proposées soient rarement adaptées au secteur.

¹⁹ Certificat national de compétences

²⁰ Centrale d'Achats de l'hospitalisation privée et publique

Le plan de formation sera mieux formalisé : mise à disposition des fiches de vœux pour les professionnels, avis des responsables d'antenne, avis des délégués du personnel...

 Formaliser un plan de formation

Mobilité géographique et promotionnelle

Les salariés ont une clause de mobilité dans leur contrat expliquant qu'ils peuvent être amenés à travailler dans n'importe quel site du service de l'Association SHM. Elle est effective soit à la demande de la Direction, soit à celle du salarié.

L'Association SHM entend le souhait des salariés d'une promotion interne en fonction des besoins internes de l'organisation, de la formation du salarié et des critères de sélection retenus.

Les instances représentatives du personnel

Une délégation unique du personnel est en place (DUP). Conformément à la loi²¹, elle intègre les prérogatives dévolues au CHSCT²² et au CE²³. Les réunions ont lieu tous les 2 mois, les élections sont faites dans le cadre légal. Les représentants du personnel sont consultés sur l'ensemble de leurs prérogatives.

2.9.4. Communication interne et coordination

Les temps de réunion

Afin de coordonner l'action et de partager les pratiques professionnelles, le service a mis en place plusieurs types de réunions de :

- **cadres**, mensuelles sur une journée : directrice générale, directrice adjointe, responsables d'antenne, responsable administratif et financier, assistante de Direction. l'ensemble des thématiques de fonctionnement du service y sont traitées ;
- **générale** avec l'ensemble du personnel deux fois par an : vie du service, temps forts (évaluation interne, projet de service, réorganisation...). Les salariés partagent un repas commun ;
- **service/équipe**,
 - pour les antennes, animées par les responsables : restitution des éléments de la réunion cadre, points d'organisation, ponctuellement échanges sur de situations complexes de personnes protégées ;
 - pour la comptabilité générale, animée par le/la RAF ou la directrice générale : une fois par trimestre
 - pour l'accueil/GED, animée par la chargée de missions/qualité
- **journées thématiques** pour les mandataires délégués : 3 fois par an. Leur objectif est de favoriser la cohésion, l'approche auprès des personnes protégées, l'harmonisation des pratiques ;
- **journées des collaborateurs** administratifs et financiers : une fois par an. Le service constate que ce rythme pourrait être insuffisant et sera revu ;
- **comité de procédures** : tous les 2 mois

Les analyses de pratiques professionnelles sont mutualisées avec l'Udaf 13 et l'ATP 13. Elles concernent (par catégories professionnelles) :

- les mandataires délégués ;

²¹ Décret n° 2016-345 du 23 mars 2016 relatif à la composition et au fonctionnement de la délégation unique du personnel

²² Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

²³ Comité d'établissement

- les cadres intermédiaires : responsables d'antenne, assistante de direction et responsable administratif et financier.

Les collaborateurs administratifs et comptables ont également sollicité ce temps : si le principe est acquis, il est nécessaire de réfléchir aux objectifs, à la structuration, au budget nécessaire.

Actuellement, les jours de réunion sont différents sur chaque antenne. Le service envisage la possibilité d'un jour sans permanence afin d'en faire un jour institutionnel de réunions.

 Réfléchir à la possibilité d'inscrire les temps de réunions dans une journée institutionnelle hebdomadaire.

Autant que de besoin, l'encadrement rencontre les collaborateurs sous leur responsabilité ou dans le cadre de temps de collaboration planifiés.

- entre directrice générale et directrice adjointe : une fois par semaine
- entre directrice générale et le/la RAF : une fois par quinzaine
- entre directrice générale et l'assistante de direction : une fois par quinzaine
- entre directrice générale et chargée de missions/qualité : une fois par quinzaine
- entre directrice adjointe et responsable d'antenne deux fois par trimestre

La communication interne

Essentielle au bon fonctionnement du service, la communication interne repose sur plusieurs médias :

- **une adresse de messagerie professionnelle individuelle** pour tous les professionnels. Si la praticité du dispositif est évidente, certains points restent cependant à travailler notamment la confidentialité des informations. Afin de sécuriser ces communications, le service travaillera une charte de l'utilisateur. Par ailleurs, la question du transfert de mail en absence sera étudiée ;

 Elaborer la charte de l'utilisateur du mail

 Organiser le transfert des mails en absence

- **un téléphone fixe** pour chaque professionnel ;
- **un téléphone portable** pour les mandataires délégués, les cadres, la chargée de missions dont la qualité ;
- **la fonction de relais** des informations des responsables d'antenne sur leurs antennes : notamment les notes de service, les affichages ;
- **le serveur informatique PARTAGE**, sorte d'intranet où sont mis à disposition les documents.

Cependant, la communication interne reste sans cesse à améliorer et c'est un axe que s'est donné le service pour les 5 années à venir. C'est un objectif inscrit au plan d'amélioration de la qualité avec pour actions la création d'un intranet, l'amélioration de la communication descendante, la possibilité d'une journée de cohésion institutionnelle...

2.10. L'OUVERTURE DU SERVICE A ET SUR L'EXTERIEUR

L'accompagnement global de la personne protégée, sa mise au centre du dispositif afin qu'elle ait accès à l'ensemble des services proposés par la société, lui permettre de vivre comme un citoyen à part entière sous-entend de s'appuyer sur des ressources extérieures et de fait, de constituer des partenariats et des réseaux professionnels.

L'Association SHM fait la distinction entre le partenariat et le travail en réseau. Le partenariat se situe au niveau institutionnel et se formalise par une convention.

Le travail de réseau est du niveau de l'interaction entre les acteurs professionnels mais aussi celui de la personne protégée qu'il est nécessaire parfois de réactiver.

Partenariat et réseau s'enrichissent mutuellement et ce dernier peut ouvrir un partenariat.

Les salariés de l'Association SHM sont conscients de l'importance de développer à la fois un réseau professionnel et les partenariats. Bien que le service reconnaisse que cultiver son réseau prend du temps, il a la volonté que les salariés s'investissent dans cette démarche : les responsables d'antenne, les mandataires délégués également qui sont en contact avec des professionnels autour de la personne protégée.

37 partenaires ont répondu à la sollicitation de l'Association pour l'élaboration du projet de service (435 ont été contactés), soit 9% de réponses.

Ils ont une image majoritairement qualitative du travail mené par le service auprès des personnes protégées. En général, ils ont un référent qu'ils peuvent appeler, sont satisfaits de la pertinence des réponses apportées. Les points d'amélioration sont proches de ceux relevés lors de l'évaluation interne : souhait de rencontres plus régulières autour de la situation de la personne protégée et avec elle, meilleure connaissance des missions du service, réponse téléphonique. Ces points ont été pris en compte dans le plan d'actions qualité.

Les différents types de partenariats (non exhaustif)

- **les banques** par les conventions de télétransmission. Si ce partenariat est essentiel au bon fonctionnement de la mesure, des axes d'amélioration sont identifiés : clarifier les responsabilités de chacun des acteurs, le bon fonctionnement commun, rechercher des référents notamment pour les banques qui commencent à travailler en pôle ;
- **les lieux partenaires où se déroulent les permanences décentralisées** : maison du droit, maison du citoyen, point d'accès aux droits, maison de la justice et du droit...
- **le Point d'Accès aux Droits (PAD) de La Ciotat** : un travail de réflexion est mis en œuvre par des réunions, des rencontres avec les autres utilisateurs du Point d'Accès aux Droits ; ce partenariat valorise la reconnaissance du positionnement d'auxiliaire de justice du service ;
- **la participation aux comités locaux de santé mentale** est envisagée ;
- **les partenaires institutionnels** : le conventionnement est acté pour certains et sera poursuivi pour d'autres. Il s'agit plus particulièrement de :
 - la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) : une rencontre a été initiée ;
 - la caisse d'allocations familiales (CAF), la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) ;
 - le Conseil départemental notamment sur les questions d'aide sociale ;
 - les Maia²⁴ où certains mandataires délégués interviennent au sujet de situations.

Le partenariat interservices mandataires judiciaires à la protection des majeurs fonctionne bien et mérite d'être consolidé. Il concerne l'Udaf 13, l'ATP 13 et l'Association SHM. Il s'intéresse à :

- un travail sur les limites et contours du métier de mandataire : en fonction des mesures et des positionnements institutionnels et de communiquer sur celles-ci, formalisé par une plaquette commune ;
- la mutualisation des compétences et connaissances ;
- l'harmonisation des pratiques ;

²⁴ Méthode pour améliorer l'accompagnement des personnes âgées

Un des premiers chantiers a été l'organisation d'un colloque en décembre 2011. Aujourd'hui, des réunions sont en place tous les trimestres au niveau des cadres de Direction, des groupes de travail sur des thématiques au niveau des cadres intermédiaires pour préparer les réunions territoriales, pour sensibiliser le réseau.

Trois grands thèmes sont retenus :

- personnes en difficultés sociales ;
- personnes âgées ;
- personnes en situation de handicap.

D'autres actions communes sont menées :

- l'annuaire partagé ouvert aux professionnels des trois services en 2016 ;
- un observatoire commun des personnes protégées qui a vocation à se développer par la mise en commun de statistiques (domicile, sexe, âge...) mais aussi par une approche qualitative (rencontre de personnes protégées) ;
- les APP qui favorisent un travail d'échanges sur les situations, sont une façon d'apprendre à se connaître, parfois aussi de relativiser la surcharge de travail commune aux services ;
- une démarche politique commune auprès de la DRJSCS²⁵ ou auprès des juges ou d'un magistrat de la cour d'appel.

Le service est adhérent à la Fnat. Le Président et la Directrice Générale, administrateurs et membres du bureau, sont particulièrement impliqués dans les travaux menés par la Fédération, s. La Directrice Générale est également responsable de la commission « pratiques professionnelles et formation ».

2.11. LA GESTION DES RISQUES

2.11.1. La protection contre les malversations financières

Conscient de sa responsabilité en matière de gestion financière et patrimoniale des biens des personnes protégées, le service a mis en place plusieurs actions pour la sécuriser (non exhaustif) :

- les professionnels ne manipulent pas d'espèces ;
- chaque personne protégée a un compte nominatif ;
- les RIB²⁶ sont validés par les responsables d'antenne ;
- l'ordonnateur n'est pas le payeur ;
- au-delà de 5000 €, une double signature (chèque) est nécessaire ; à partir de 23 000 € (virement), la signature de la directrice générale est exigée ;
- les habilitations du logiciel Astel sont différentes selon les fonctions et seront reportées, à l'identique pour l'utilisation du nouveau logiciel Uni-T ;
- les CRG annuels sont validés par les responsables et contrôlés par tirage ;
- l'interdiction de recevoir des cadeaux figure dans le règlement intérieur.

2.11.2. La prévention de la maltraitance

La définition retenue par l'Anesm est celle du Conseil de l'Europe de 1987, à savoir une violence se caractérisant « par tout acte ou omission commis par une personne s'il porte atteinte à la vie, à l'intégrité corporelle ou psychique ou à la liberté d'une autre personne, ou compromet gravement le développement de sa personnalité et/ou nuit à sa sécurité financière ».

²⁵ Direction Régionale de la Jeunesse et des sports et de la cohésion sociale

²⁶ Relevé d'identité bancaire

La loi du 2 janvier 2002 protège tous les salariés qui signaleraient des actes de maltraitance. « Art. L. 313-24 du CASF. « Dans les établissements et services mentionnés à l'article L.312-1, le fait qu'un salarié ou un agent a témoigné de mauvais traitements ou privations infligés à une personne accueillie ou relaté de tels agissements ne peut être pris en considération pour décider de mesures défavorables le concernant en matière d'embauche, de rémunération, de formation, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement du contrat de travail, ou pour décider la résiliation du contrat de travail ou une sanction disciplinaire. En cas de licenciement, le juge peut prononcer la réintégration du salarié concerné si celui-ci le demande.

Les salariés de l'Association SHM ont une culture de la bientraitance et de la prévention de la maltraitance. Ils sont alertés sur les risques inhérents aux métiers de l'accompagnement, mais également pour les risques liés à l'entourage de la personne protégée que ce soit à domicile ou en établissement. Ils respectent la charte des droits et libertés de la personne protégée.

Plusieurs points favorisent cette prévention : les mandataires délégués sont formés au CNC, une analyse des pratiques professionnelles est en place, les réunions de service permettent d'aborder ce sujet. Bien qu'elles ne fassent pas l'objet d'une procédure, les modalités de signalement de la maltraitance sont connues.

Le service poursuivra ce travail en s'appuyant sur la recommandation de l'Anesm²⁷ : formation de l'encadrement et des professionnels, écriture d'une procédure de signalement...

 Structurer une politique de prévention du risque de maltraitance

2.11.3. La sécurité des biens et des personnes

La sécurité des biens et des personnes fait l'objet d'une attention, en lien avec les obligations réglementaires :

- les véhicules sont loués et entretenus, les attestations de permis de conduire annuellement sollicitées ;
- les contrôles réglementaires sont à jour et réalisés annuellement par des organismes agréés ;
- les prestations de ménage sont réalisées par des prestataires extérieurs.

En matière de prévention de l'incendie, le service a identifié quelques points d'amélioration : actualisation de la procédure incendie affichée, régularité des formations des professionnels.

 Réaliser les formations à la prévention incendie selon le rythme réglementaire

 Actualiser la procédure incendie

2.11.4. Prévention des risques professionnels

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est réalisé par antenne et actualisé annuellement avec le CHSCT.

Un agent de sécurité est en poste sur le site de Marseille, un agent de médiation sur Arles agent de médiation ainsi que sur les lieux de permanence. Des alarmes existent dans les bureaux de réception sur Marseille et Gémenos.

²⁷ Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance

Un registre des incidents a été mis en place sur chaque antenne, disponible sur Partage sur lequel sont répertoriés les incidents à l'accueil (violence verbale, agressivité physique). La responsable d'antenne est alertée par mail, l'incident est pris en compte avec le mandataire délégué afin d'y apporter une réponse circonstanciée.

Les liens avec la médecine de santé au travail ne sont pas particulièrement développés. Une intervention sur l'ergonomie au poste de travail est en cours et à finaliser sur l'ensemble des antennes.

 Finaliser le travail d'ergonomie au poste sur toutes les antennes

La démarche de prévention des risques psychosociaux

La violence au travail ²⁸s'entend de « *toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée, ou blessée dans le cadre du travail ou du fait de son travail* :

- la violence au travail interne est celle qui se manifeste entre les travailleurs, y compris le personnel d'encadrement ;
- la violence au travail externe est celle qui s'exprime entre les travailleurs (et le personnel d'encadrement) et toute personne présente sur le lieu de travail. ».

La démarche est débutée et sera poursuivie pendant ce projet :

- une plaquette d'information a été distribuée aux salariés sur ce sujet ;
- le DUERP aborde la question ;
- les réunions permettent de partager les difficultés et l'encadrement est vigilant ;
- les intervenants d'APP peuvent alerter.

Le service poursuivra ce travail par la mise en place d'une enquête sur les risques psychosociaux dans le service.

 Mettre en œuvre une enquête sur les risques psychosociaux

2.12. LA RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE

La RSE c'est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leur activité et organisation et dans leur relation avec toutes leurs parties prenantes.

La qualité de vie au travail

La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu individuellement et collectivement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, le sentiment d'implication et de responsabilisation, l'équité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les organisations du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ».

L'Association et le service affirment leur volonté de mettre en œuvre les conditions d'une qualité de vie au travail. Les actions menées seront maintenues et confortées, d'autres initiées en lien avec les représentants du personnel :

²⁸ Définition du Bureau International du Travail

- il existe une attention aux horaires de travail afin de respecter la vie privée des salariés : petits décalages d'horaires possibles pour les enfants, vigilance sur les temps de réunions, amplitudes horaires...
- le management énonce la volonté de la participation et de l'association des salariés à l'organisation du travail ;
- ...

Le développement durable

Le service a développé peu d'actions en lien avec le développement durable. C'est un axe de travail pour la durée de ce projet.

PARTIE II : LE PLAN D'AMELIORATION PLURIANNUEL DE LA QUALITE

SYNTHESE DU PLAN D'AMELIORATION ANNEE PAR ANNEE

Transversal sur les 5 années	
Pilotes	Objectifs
Directrice Générale	Faire réaliser les instructions et exercices de prévention incendie 2 fois par an
Directrice adjointe	- Appuyer certains travaux de groupes thématiques sur les recommandations - Elaborer le 1^{er} DIPM dans les 3 mois qui suivent l'ouverture de la mesure
Chargée de qualité	- Amplifier la communication autour de la qualité - Mener une enquête de satisfaction annuelle analysée et partagée
2016	
Directrice Générale	- Actualiser le projet de service - Remplacer le logiciel Astel - Améliorer le nombre de lignes sur l'antenne d'Arles - Augmenter la capacité des boîtes vocales - Poser un visiophone sur Arles - Prévoir les travaux d'accessibilité de 'entrée du bâtiment - Faire poser des détecteurs de fumée dans toutes les antennes - Vérifier la mise à jour des contrats de maintenance sécurité - Identifier un responsable ressources humaines - Finaliser les fiches de fonction - Finaliser la mise en œuvre des entretiens de professionnalisation - Définir annuellement les objectifs et les délégations de la directrice adjointe
Directrice adjointe	- Actualiser le règlement de fonctionnement - Formaliser un partage des formations en interne - Définir annuellement les objectifs et les délégations des responsables d'antennes
Chargée de qualité	- Ecrire la politique qualité de la SHM au sein du projet de service - Finaliser l'annuaire partagé avec les autres services mandataires - Mettre à disposition l'ensemble des synthèses de l'Anesm sur Partage

	Actualiser la notice d'information
Responsable d'antenne	- Elaborer la procédure concernant les hospitalisations sous contrainte - Elaborer la procédure concernant le risque incendie - Elaborer la procédure concernant la prise en compte de la violence
MJPM délégué	- Elaborer la procédure du DIPM - Elaborer une procédure listant les points de vigilance sur les conditions de vie - Elaborer la procédure concernant la gestion patrimoniale - Elaborer la procédure concernant l'hygiène dans les antennes
Secrétaire de Direction	Modifier la grande plaque informative sur Marseille (SHMSE)
RAF	- Créer les tableaux de bord des indicateurs sociaux : absentéisme, turn-over - Valider un circuit de décision du plan de formation - Créer le support de demande de formation - Créer un support d'évaluation des formations au retour et son circuit d'analyse - Optimiser l'utilisation des abonnements juridiques existants - Structurer la veille des textes relatifs à la GRH
Equipe de cadres	- Améliorer la qualité de la communication descendante vers les équipes - Organiser le partage d'informations entre les antennes
2017	
Directrice Générale	- Augmenter le temps dédié à la qualité de la chargée de mission - Former l'encadrement et l'ensemble des professionnels à la prévention de la maltraitance
Directrice adjointe	- Structurer le recueil, le suivi et l'analyse des réclamations - Envisager l'accès à un site de veille juridique - Reconduire les formations à l'accueil physique et téléphonique - Elaborer les fiches de poste
Responsable d'antenne (Mme Coiffier)	Elaborer la procédure interne de signalement
Responsable d'antenne	Mettre en place un comité de bientraitance
MJPM délégué	- Elaborer la procédure concernant le recueil des éléments administratifs et patrimoniaux - Elaborer la procédure concernant le suivi des mesures conservatoires
RAF	Elaborer un livret d'accueil du nouveau salarié
Chargée de qualité	Créer un intranet
DUP	Réfléchir à l'intérêt de mettre en œuvre une journée de cohésion interne (temps festif de fin d'année par exemple, activité commune...)
2018	
Directrice adjointe	Organiser le partage des informations juridiques entre MJPM
MJPM délégué	Clarifier les missions des délégués MJPM aux responsabilités en lien avec les conditions de vie des personnes protégées et les former
2019	
Responsable d'antenne	Elaborer la procédure concernant le fonctionnement avec les

	mandataires Ad'hoc
2020	
Directrice adjointe	Redéployer les moyens permettant le recrutement d'un juriste (pour la SHM ou mutualisé avec les autres services)

PLAN D'AMELIORATION DE LA QUALITE PLURIANNUEL

	Objectifs	Actions	Pilote	Echéance	Moyens	Indicateurs/preuves de réalisation	Réalisation			
La stratégie du service										
1	Actualiser le projet de service	1.1 - Prendre en compte la recommandation de l’Anesm 1.2 - Organiser le suivi annuel du PS en réactivant le comité de suivi	Directrice générale	Juin 2016	- Groupes de travail pluridisciplinaire	- Projet de service validé par le CA - Compte rendu du comité de suivi				
2	Maintenir la dynamique de structuration de la démarche qualité	2.1 - Ecrire la politique qualité de la SHM au sein du projet de service	Chargée de qualité	Juin 2016	- Groupe de travail CA/direction/encadrement/chargée de missions	- Chapitre qualité dans le projet de service				
		2.2 - Augmenter le temps dédié à la qualité de la chargée de mission	Directrice générale	Juin 2017		- Fiche de poste de la chargée de mission				
		2.3 - Amplifier la communication autour de la qualité	Chargée de qualité	Décembre 2020		- Panneaux qualité, lettre qualité, affichages...				
		2.4 - Structurer le recueil, le suivi et l’analyse des réclamations	Directrice adjointe	Juin 2017	- Travaux du groupe qualité	- Procédure de traitement des réclamations et intégration des axes correctifs au PAQ				
		2.5 - Finaliser l’annuaire partagé avec les autres services mandataires	Chargée de qualité	Juin 2016	- Réunions partenaires	- Annuaire partagé en fonctionnement et modalités de mise à jour				
3	Amplifier l’information et le partage concernant les recommandations de l’Anesm	3.1 - Mettre à disposition l’ensemble des synthèses sur Partage	Chargée de qualité	Mai 2016	- Liste des recommandations et enregistrement de toutes les synthèses en complément des recommandations complètes	- synthèses à disposition des professionnels				
		3.2 - Appuyer certains travaux de groupes thématiques sur les recommandations	Directrice adjointe	Décembre 2020	- PV des groupes de travail	- Référence dans les PV de réunions d’équipe				

	Objectifs	Actions	Pilote	Echéance	Moyens	Indicateurs/preuves de réalisation	Réalisation			
L'effectivité du droit des usagers										
4	Actualiser les outils du droit des personnes protégées	4.1 - Actualiser la notice d'information	Chargée de qualité	Janvier 2016	- Groupe de travail pluridisciplinaire - Concertation des personnes protégées	- Notice actualisée et validée en CA				
		4.2 - Actualiser le règlement de fonctionnement	Directrice-adjointe	Juin 2016		- Règlement de fonctionnement actualisé, validé en CA				
5	Structurer une politique de prévention du risque maltraitance	5.1 - Former l'encadrement et l'ensemble des professionnels à la prévention de la maltraitance	Directrice générale	Décembre 2017	- Budget formation	- Attestations de formation				
		3.3 - Elaborer la procédure interne de signalement	Responsable antenne (Mme COIFFIER)	Mars 2017	- Groupe de travail pluridisciplinaire	- Procédure validée dans Partage				
		5.3 - Mettre en place un comité de bientraitance	Responsable antenne	Mars 2017	- Budget formation - Groupe de travail pluridisciplinaire	- Attestations de formation - Comité en place : comptes rendus de réunion, règlement intérieur				
6	Maintenir la dynamique autour du DIPM	6.1 - Elaborer la procédure du DIPM	MJPM délégué	Décembre 2016	- Groupe Qualité	- Procédure validée dans Partage				
		6.2 - Elaborer le 1 ^{er} DIPM dans les 3 mois qui suivent l'ouverture de la mesure	Directrice-adjointe	Décembre 2020		- Tableau de bord de suivi : à 3 mois, à un an				

	Objectifs	Actions	Pilote	Echéance	Moyens	Indicateurs/preuves de réalisation	Réalisation			
7	Renforcer la participation des personnes protégées à la vie du service	7.1 - Enquête de satisfaction annuelle analysée et partagée 7.2 - Groupes d'expression 7.3 - Intégration des personnes dans des groupes de travail 7.4 ...	MJPM délégué	Décembre 2020		8 En fonction des modalités choisies				
Le parcours de la personne protégée au sein du service										
8	Finaliser ou élaborer les procédures manquantes et les fiches techniques associées	8.1 - Le recueil des éléments administratifs et patrimoniaux	MJPM délégué	Juin 2017	- Groupe de travail pluridisciplinaire et groupe qualité - Comité de procédures	- Procédures validée dans Partage				
		8.2 - Le suivi des mesures conservatoires	MJPM délégué	Juin 2017		- procédures validée dans Partage				
		8.3 - Les hospitalisations sous contrainte	Responsable antenne	Décembre 2016		- Procédures validée dans Partage				
		8.4 - Liste des points de vigilance sur les conditions de vie	MJPM délégué	Septembre 2016		- Procédures validée dans Partage				
		8.5 - La gestion patrimoniale	MJPM délégué	Décembre 2016		- Procédures validée dans Partage				
		8.6 - Le fonctionnement avec les mandataires Ad'hoc	Responsable antenne	Décembre 2019		- Procédures validée dans Partage				
		8.7 - L'hygiène dans les antennes	MJPM délégué	Décembre 2016		- Procédures validée dans Partage				
		8.8 Le risque incendie	Responsable antenne	Décembre 2016		- Procédures validée dans Partage				
		8.9 - Prise en compte de la violence	Responsable antenne	Décembre 206		- Procédures validée dans Partage				

	Objectifs	Actions	Pilote	Echéance	Moyens	Indicateurs/preuves de réalisation	Réalisation			
9	Améliorer le système d'information	- Remplacer le logiciel Astel	Directrice générale	Décembre 2016	- Répertorier les logiciels métiers des MJPM et organiser le choix d'un nouveau logiciel avec un groupe de travail (présentation technique et visite de services MJPM) utilisateurs - Intégrer le coût au budget prévisionnel et les formations associées	- Logiciel métier évolutif et performant				
10	Améliorer la prise en compte de l'axe juridique dans l'accompagnement	10.1 - Redéployer les moyens permettant le recrutement d'un juriste (pour la SHM ou mutualisé avec les autres services)	Directrice-adjointe	Décembre 2020	- Intégration de la demande au budget prévisionnel - Formation d'un MPJM ou autre salarié motivé	- Budget - Convention avec les autres services MJPM - Attestation de formation				
		10.2 - Envisager l'accès à un site de veille juridique	Directrice-adjointe	Juin 2017	- Budget					
		10.3 - Organiser le partage des informations juridiques entre MJPM	Directrice-adjointe	Décembre 2018	- Outil informatique de partage et salarié pour le mettre à jour					
11	Renforcer la connaissance des points de vigilance de vie quotidienne en lien avec la responsabilité du service	- Clarifier les missions des délégués MJPM aux responsabilités en lien avec les conditions de vie des personnes protégées et les former	MJPM délégué	Avril 2018	- Journée thématique des délégués MJPM - Budget de formation	- Feuilles d'émargement - Attestations de formation				

	Objectifs	Actions	Pilote	Echéance	Moyens	Indicateurs/preuves de réalisation	Réalisation			
Organisation, management et fonctionnement du service										
Accueil/accessibilité										
12	Améliorer la téléphonie	12.1 - Nombre de lignes sur Arles 12.2 - Capacité des boites vocales	Directrice générale	Juin 2016	- Contacts avec le prestataire de téléphonie - Budget	- Augmentation du nombre de lignes sur Arles - Evaluation auprès des personnes protégées et partenaires				
13	Renforcer les compétences des personnels de l'accueil	- Reconduire les formations à l'accueil physique et téléphonique	Directrice adjointe	Décembre 017	- Budget formation	- Attestations de formation				
14	Améliorer la signalétique sur les sites	14.1 - Modifier la grande plaque informative sur Marseille (SHMSE)	Secrétaire de direction	Décembre 2016	- Budget	- Nouvelle plaque				
		14.2 - Poser un visiophone sur Arles	Directrice générale	Janvier 2016	- Budget	- Visiophone en place				
15	Améliorer l'accessibilité du service à Marseille	- Prévoir les travaux d'accessibilité de l'entrée du bâtiment	Directrice générale	Décembre 2016	- Budget - Intégration au PPI	- Service accessible au sens de la loi de 2005				
Sécurité des biens et des personnes										
16	Renforcer la sécurité des lieux et des personnes	16.1 - Faire réaliser les instructions et exercices de prévention incendie 2 fois par an	Directrice générale	Décembre 2010	- Plan de formation	- Attestations de formation				
		16.2 - Faire poser des détecteurs de fumée dans toutes les antennes	Directrice générale	Décembre 2016	- Budget	- Détecteurs en place				
		16.3 - Vérifier la mise à jour des contrats de maintenance sécurité	Directrice générale	Juin 2016	- Contrats sur les différents sites (Incendie, électricité, alarme, détecteur fumée, sues de secours ...)	- Rapports annuels - Factures				

	Objectifs	Actions	Pilote	Echéance	Moyens	Indicateurs/preuves de réalisation	Réalisation			
Management et ressources humaines										
17	Structurer la gestion des ressources humaines	17.1 - Identifier un responsable ressources humaines	Directrice générale	Juin 2016	- Recrutement du nouveau RAF	- Responsable RH identifié et fiche de poste associée				
		17.2 - Finaliser les fiches de fonction	Directrice générale	Décembre 2016	- Groupe de travail direction et réunion DUP	- Fiches de fonction élaborées				
		17.3 - Elaborer les fiches de poste	Directrice adjointe	Décembre 2017	- Entretiens encadrement avec chaque salarié - Validation Direction	- Fiches de postes élaborées				
		17.4 - Finaliser la mise en œuvre des entretiens de professionnalisation	Directrice générale puis RAF	Mars 2016	- Valider un document support - Diffuser le document support avec un guide d'utilisation - Mettre en place les entretiens hiérarchie/salarié	- Entretiens de professionnalisation réalisés tous les deux ans classés dans le dossier du salarié				
		17.5 - Elaborer un livret d'accueil du nouveau salarié	RAF	Juin 2017	- Groupe de travail	- Livret d'accueil remis à chaque nouvel embauché				
18	Organiser le processus de formation	18.1 - Valider un circuit de décision du plan de formation	RAF	Juillet 2016	- Groupe de travail - Comité de qualité	- Procédure du circuit de formation élaborée, validée dans Partage				
		18.2 - Créer le support de demande de formation	RAF	Juillet 2016	- Groupe de travail - Comité de qualité	- Support à disposition des salariés				
		18.3 - Créer un support d'évaluation des formations au retour et son circuit d'analyse	RAF	Juillet 2016	- Groupe de travail - Comité de qualité	- Taux de supports d'évaluation retournés après formation - Analyse par le comité qualité				

	Objectifs	Actions	Pilote	Echéance	Moyens	Indicateurs/preuves de réalisation	Réalisation			
		18.4 - Formaliser un partage des formations en interne	Directrice adjointe	Décembre 2016	- Temps de partage dans les réunions					
19	Formaliser la gestion des emplois et des compétences	- Créer les tableaux de bord des indicateurs sociaux : absentéisme, turn-over	RAF	Avril 2016	- Tableau analytique par salarié, par fonction et par équipe.	- Tableaux de bord renseignés				
20	Renforcer la formalisation de l'organisation du service	20.1 - Définir annuellement les objectifs et les délégations de la directrice adjointe	Directrice générale	Juin 2016	- Fiche d'objectifs et de délégations					
		20.2 - Définir annuellement les objectifs et les délégations des responsables d'antennes	Directrice-adjointe	Octobre 2016	- Fiche d'objectifs et de délégations					
Gestion/finances/mobilier										
21	Améliorer la veille juridique pour la partie comptable et RH	21.1 - Optimiser l'utilisation des abonnements juridiques existants	RAF	Décembre 2016	- Budget	- Accès au site internet, procédure d'organisation				
		21.2 - Structurer la veille des textes relatifs à la GRH	RAF	Décembre 2016	- Fiches de synthèses					
Le système d'information et la communication										
22	Améliorer la communication interne	22.1 - Améliorer la qualité de la communication descendante vers les équipes	Equipe de cadres	Mai 2016	- PV de réunion de cadres	- PV des réunions d'équipes - Enquête de la satisfaction interne				
		22.2 - Organiser le partage d'informations entre les antennes								
		22.3- Créer un intranet	Chargée de qualité	Décembre 2017	- Note d'informations- - Procédures spécifiques	- Outil finalisé et opérationnel				

ANNEXE : ORGANIGRAMME DU SERVICE

