



# Projet de service 2021-2025

## Service MJPM

(Mandataire Judiciaire  
à la Protection des Majeurs)



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
Cadre réglementaire :	4
L'élaboration du projet de service :	4
<b>I - PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ET DU SERVICE</b>	<b>5</b>
1-1 Histoire de l'UDAF des Landes :	5
1-2 Valeurs portées par l'UDAF des Landes	5
1-3 Le service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs au sein du dispositif de l'UDAF :	6
1-4 Missions du service MJPM :	7
<b>II - LES USAGERS DU SERVICE</b>	<b>8</b>
2-1 Caractéristiques du public accueilli :	8
2-2 Les problématiques :	15
2-3 Les droits des usagers :	16
<b>III - NATURE DE L'OFFRE</b>	<b>17</b>
3-1 Les mandats	17
3-2 Les mesures spécifiques :	18
<b>IV - MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT</b>	<b>18</b>
4-1 Les principes d'intervention	18
4-2 Les étapes d'exercice de la mesure :	18
<b>V - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SERVICE</b>	<b>20</b>
5-1 Les moyens humains :	20
5-2 Les moyens financiers :	23
5-3 Les moyens matériels	24
<b>VI - LA QUALITE ET L'AMELIORATION CONTINUE</b>	<b>25</b>
6-1 Les modalités d'évaluation	25
6-2 La démarche d'amélioration continue :	26
<b>VII - LE PLAN D'ACTIONS</b>	<b>27</b>

# **INTRODUCTION**

## **Cadre réglementaire :**

Le service MJPM est un service encadré par la loi :

- La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale,
- La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ;
- La loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs,
- La loi n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice

Le service entend également s'intégrer dans le schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs et des délégués aux prestations familiales 2015-2019

Le projet de service est une obligation inscrite dans le cadre du Code de l'Action Sociale et des Familles (article L 311-8)

## **L'élaboration du projet de service :**

Avec la crise sanitaire, du COVID 19, l'élaboration du projet de service s'est effectuée sur l'ensemble de l'année 2020.

Accompagné par un cabinet extérieur, un Comité de Pilotage (COFIL) du service a été constitué ; des groupes de travail intégrant des salariés du service ont contribué autour de trois thématiques ; les partenaires ont été consultés par l'intermédiaire d'un questionnaire. Les usagers du service n'ont pas été consulté pour l'élaboration de ce projet du fait du retard des modes de consultation existant au sein du service.

Le Comité de pilotage s'est réuni 6 fois en comprenant 14 salariés

Le groupe de travail "Modalités d'exercice des mesures de protection" s'est réuni 3 fois et a regroupé 10 salariés

Le groupe de travail "Organisation interne" s'est réuni 3 fois et a regroupé 12 salariés

Le groupe de travail "Démarche Qualité et place des usagers dans l'organisation" s'est réuni 3 fois et a regroupé 7 salariés.

81 partenaires ont répondu au questionnaire par un lien informatique.

# **I - PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ET DU SERVICE**

## **1-1 Histoire de l'UDAF des Landes :**

Dans la période immédiate après-guerre, avec une volonté de reconstruire le pays en s'appuyant sur les familles, le Conseil National de la Résistance et le Gouvernement Provisoire de la République Française ont créé, par l'ordonnance n°45-323 du 3 mars 1945, l'Union Nationale des Associations Familiales (UNAF) et l'Union Départementale des Associations Familiales (UDAF).

Le but était de faire de cette association une chambre consulaire, interlocuteur privilégié de l'Etat sur les questions familiales pour « assurer, au point de vue matériel et moral, la représentation et la défense des intérêts généraux de toutes les familles françaises et étrangères régulièrement établies en France ».

Ce sont ces mêmes missions que l'Union Départementale des Associations Familiales des Landes exerce auprès des familles du département depuis plus de 70 ans.

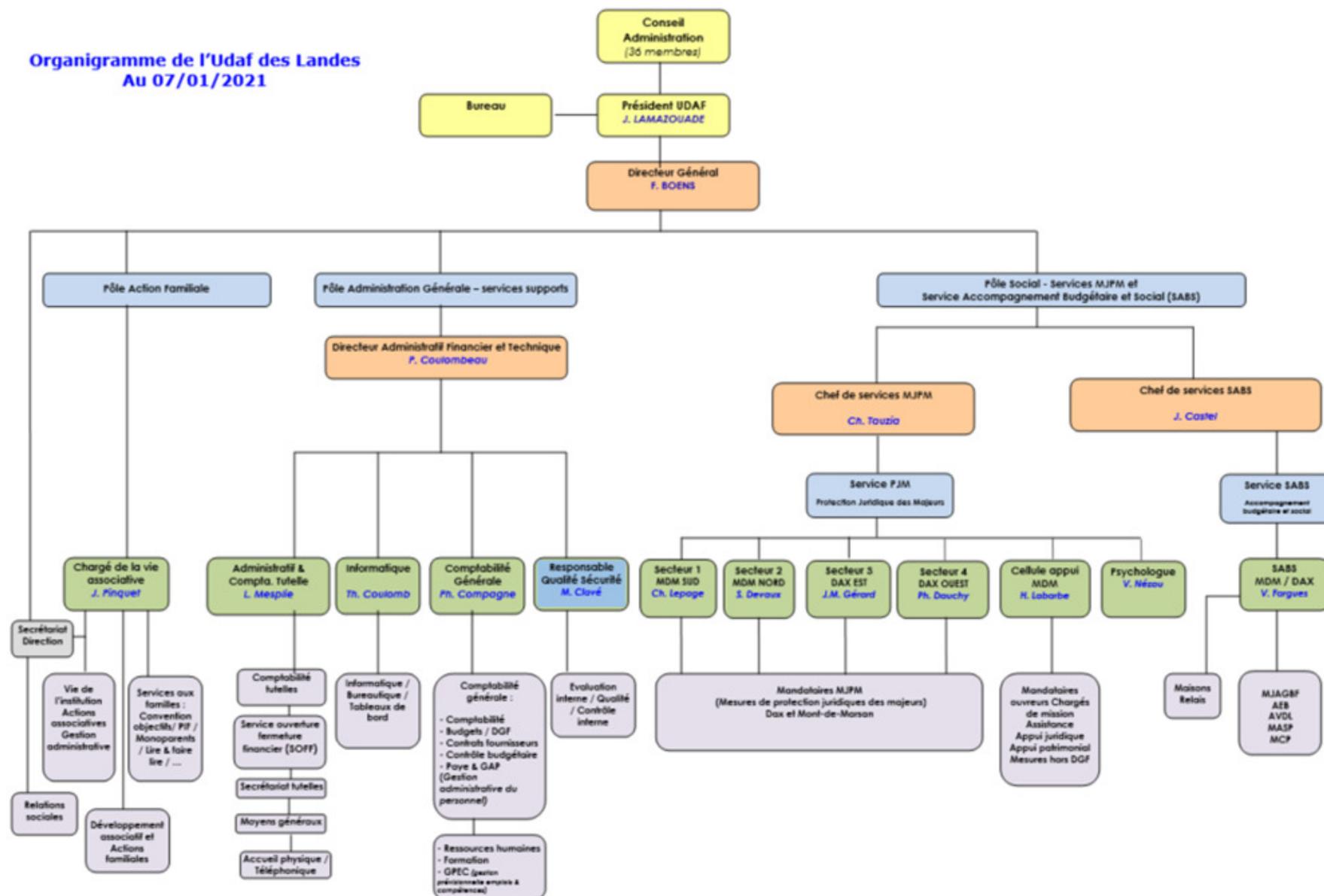
## **1-2 Valeurs portées par l'UDAF des Landes**

Les membres de l'UDAF des Landes, qu'ils soient bénévoles ou salariés, quels que soient leurs points de vue philosophique, politique ou religieux se retrouvent autour de valeurs communes, héritées de son histoire, de ses pratiques et en lien avec son domaine d'intervention :

- La reconnaissance de toutes les formes de familles sans exclusion.
- La solidarité : Valeur première de l'UDAF qui constitue une condition sine qua non pour une société sereine qui lutte contre l'exclusion, protège les personnes et s'enrichit de ses diversités.
- L'engagement responsable : C'est le socle de l'action associative. Cette valeur motive et anime les actions menées par l'ensemble des membres de l'UDAF.
- Le respect et la citoyenneté : Attachés à la diversité qui constitue la richesse de cette union, le respect et la citoyenneté sont indispensables pour garantir le pluralisme, l'écoute et le partage au sein de l'UDAF.

## 1-3 Le service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs au sein du dispositif de l'UDAF :

Organigramme de l'Udaf des Landes  
Au 07/01/2021



## 1-4 Missions du service MJPM :

Le service MJPM exerce les mesures de protection qui lui sont confiées par le Juge des contentieux de la Protection.

La Loi de mars 2007 a placé le majeur protégé au centre du dispositif. Cela signifie qu'il doit avoir une place centrale dans l'exercice de la mesure de protection.

- **Exercer un mandat judiciaire dans l'intérêt permanent des personnes dont l'altération des facultés mentales et/ou corporelles empêchent l'expression de la volonté. Cette mesure s'effectue avec le majeur protégé dans le respect de ses libertés individuelles, de ses droits fondamentaux et de sa dignité.**
- **L'objectif est de favoriser l'exercice de la citoyenneté et le retour à l'autonomie de la personne protégée en veillant à ce que la mesure lui soit toujours la plus adaptée.**

Ainsi, pour prendre une mesure de protection, le juge doit s'appuyer sur 3 principes à respecter:

- le principe de nécessité : une altération des facultés mentales doit être médicalement constatée par un médecin expert et cette altération des facultés mentales doit empêcher la personne de pourvoir seule à ses intérêts.
- le principe de subsidiarité : la mesure de protection ne doit être prononcée qu'en dernier recours, après avoir fait le constat qu'aucune autre solution n'est possible (procuration, régime matrimonial, mesure administrative simple etc.)
- le principe de proportionnalité : la mesure de protection doit être adaptée à la situation de la personne.

Les professionnels du service doivent s'interroger régulièrement sur l'adéquation de ces principes avec les mesures qui leur sont confiées en cours et à échéance de la mesure. La mesure est-elle toujours adaptée à la situation de la personne ?

Le Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs a pour mission d'**assister** ou de **représenter** les personnes qui en raison d'une altération de leurs facultés, ne sont plus capables de défendre seules leurs intérêts.

Le Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs a le devoir d'**informer** la personne, cette information doit être adaptée au degré de compréhension de la personne protégée.

Il peut aussi accompagner, conseiller, guider et éclairer la personne.

Il exerce la mesure de protection de façon personnalisée **en favorisant la participation**. Ainsi il recueille les attentes et besoins de la personne protégée.

Les actions des Mandataires délégués portent sur :

- la protection de la personne dans le Code civil : sécuriser ses actes au quotidien.
- la gestion : établissement des charges fixes du budget, gestion patrimoniale active (sans perte de valeur).
- l'accompagnement à l'autonomie dans l'exercice de leurs droits
- Accès à l'information de la personne
- S'assurer du consentement éclairé de l'usager sur toutes les décisions
- Permettre l'expression et le respect du mode de vie de la personne.

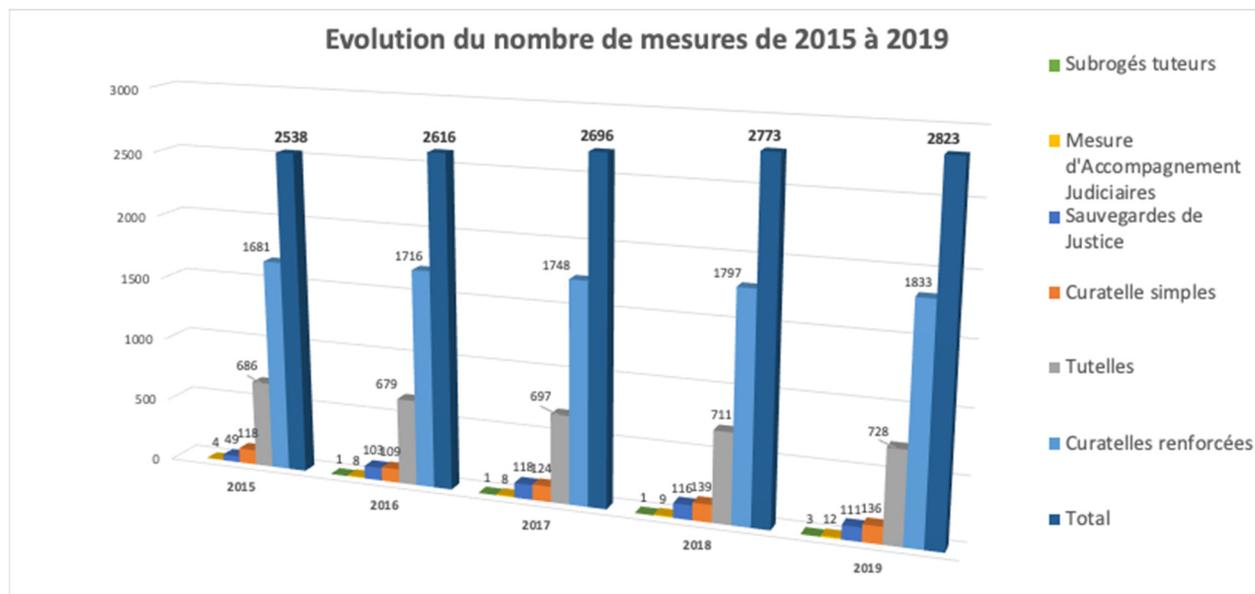
## II - LES USAGERS DU SERVICE

### 2-1 Caractéristiques du public accueilli :

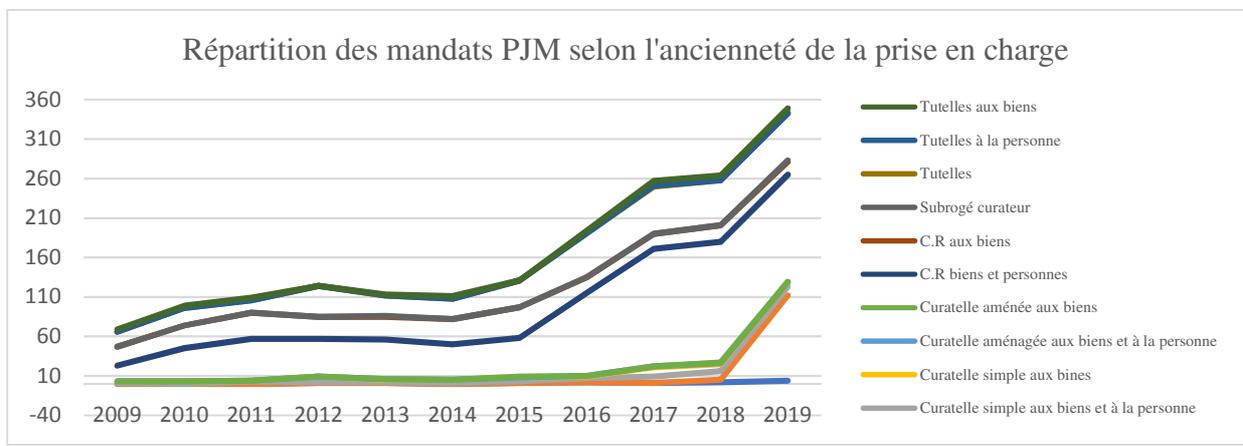
Le service PJM a pour mission d'intervenir auprès de **personnes majeures**, bénéficiant d'un **jugement de mise sous mesure de protection** rendu par le Juge des Contentieux de la Protection pour une **durée déterminée**, en raison d'une altération de leurs facultés mentales et/ou corporelles rendant impossible l'expression de leur volonté et limitant leur capacité à défendre leurs droits.

Certaines situations (accidents de la vie, handicap, perte d'autonomie, pathologies psychiatriques...) peuvent rendre une personne impuissante à assurer le suivi de sa situation personnelle ou la défense de ses intérêts. Le juge des Contentieux de la Protection prononce un mandat qu'il confie à l'UDAF pour protéger les intérêts de la personne, dès lors qu'aucun proche n'a pas été retenu pour assurer cette fonction.

La configuration du département des Landes conduit le service à intervenir auprès d'un public tant rural qu'urbain, de tout âge, vivant à domicile ou en établissement, et aux moyens financiers et patrimoniaux divers.



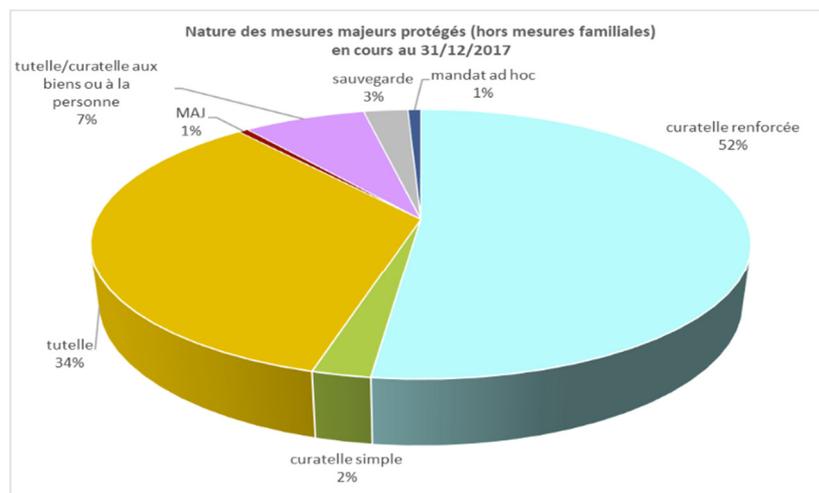
De 2015 à 2019, le nombre de mesures PJM suivies par l'UDAF des Landes a progressé de 11,23 %, passant de 2.528 mesures en 2015 à 2.823 en 2019.



Certaines mesures sont suivies depuis plus de 10 ans.

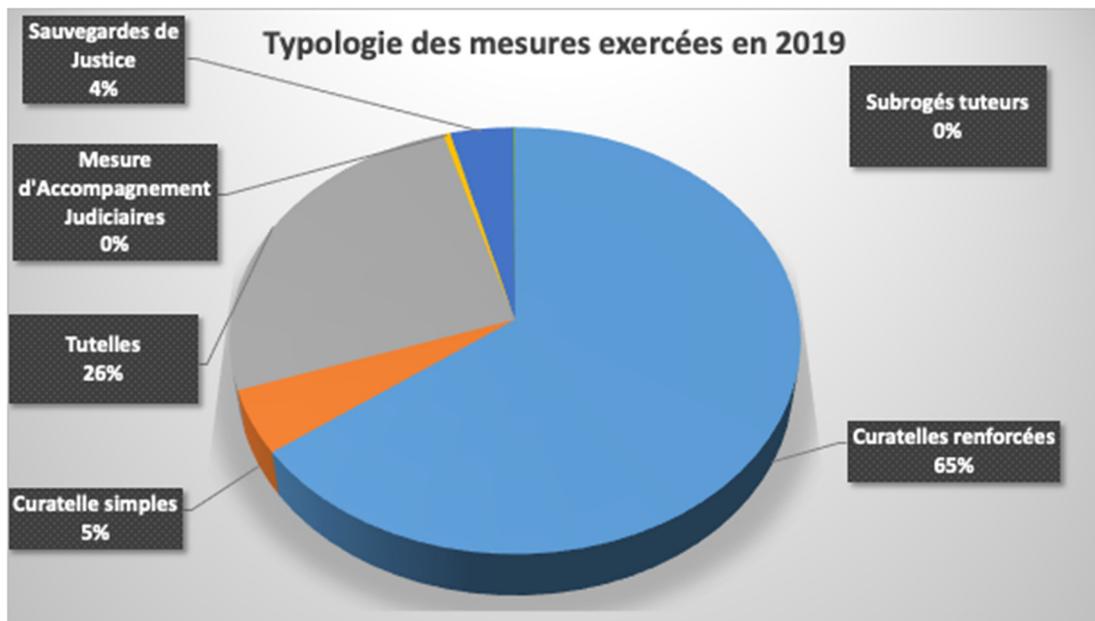
#### Répartition par type de mesures :

En Nouvelle Aquitaine, la répartition en 2017 est la suivante :



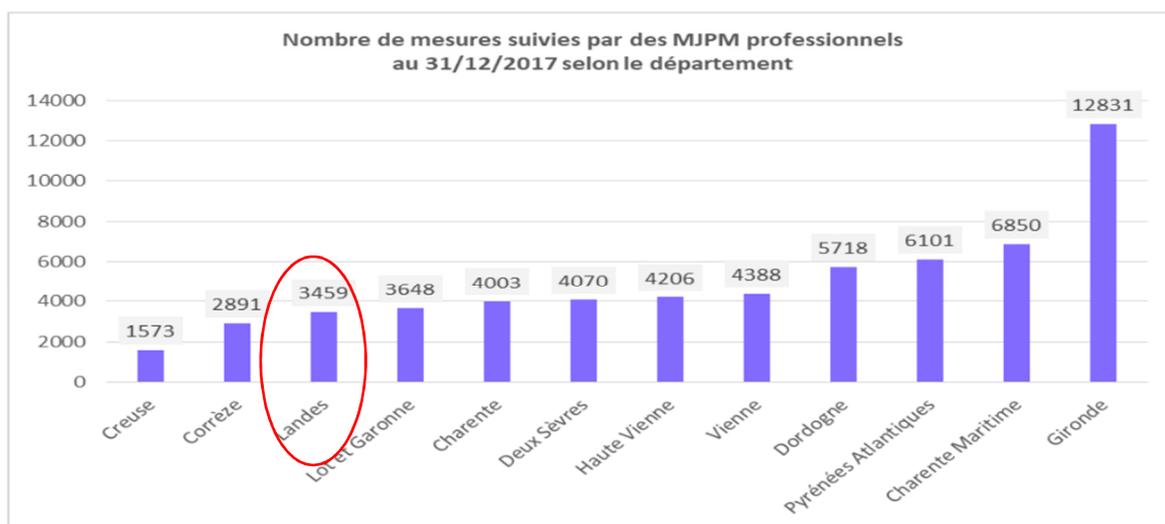
Source : Indicateurs DGCS 2017 – Exploitation CREA Nouvelle-Aquitaine

A l'UDAF des Landes la répartition est la suivante (en 2019) :

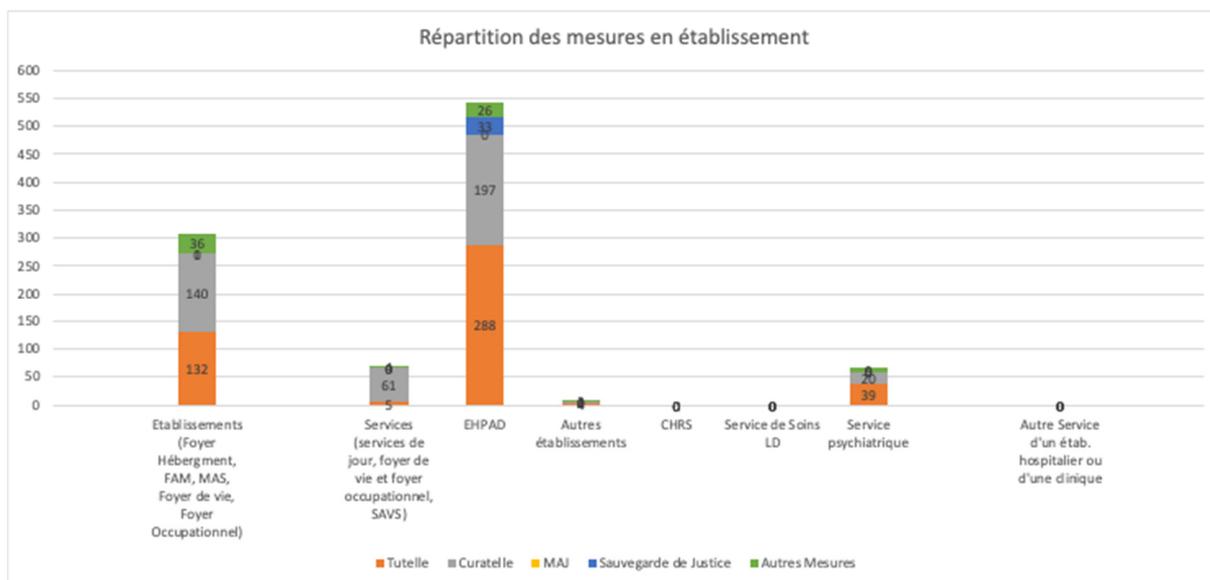


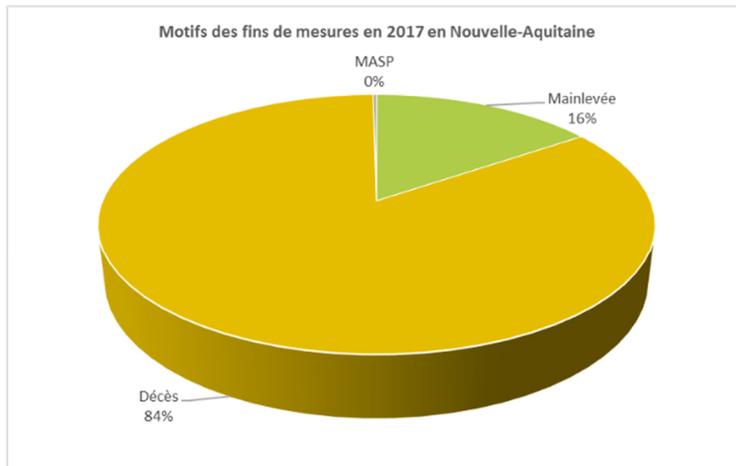
En comparaison avec les chiffres régionaux, l'UDAF des Landes suit davantage de mesures de curatelles renforcées (65% des mesures dans les Landes contre 52% au plan régional) et moins de tutelles (26% dans les Landes contre 34% dans la Région)

En 2040, la population de Nouvelle-Aquitaine devrait dépasser les 6 750 000 habitants, soit une augmentation de près de 13 % en 23 ans. Durant la même période, l'ensemble de la population française devrait progresser de près de 9 %. Tous les départements néo-aquitains vont bénéficier d'une augmentation du nombre de leurs habitants qui sera, toutefois, d'une ampleur très variable dans chacun d'eux : de 5% pour la Charente à près de **20% dans les Landes**. (Étude CREA)



Source : Indicateurs DGCS 2017 – Exploitation CREA Nouvelle-Aquitaine

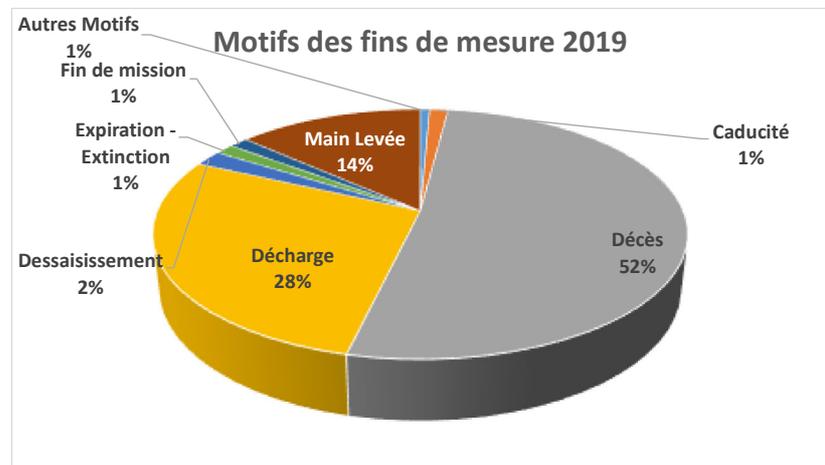




En 2017, **4 900 mesures de protection des majeurs gérées par des professionnels ont pris fin** en Nouvelle-Aquitaine (tandis que 5 800 nouvelles mesures leur étaient confiées). Dans **84%** des cas, la mesure se termine en raison du décès de la personne protégée.

Source : Indicateurs DGCS 2017 – Exploitation CREAI Nouvelle-Aquitaine

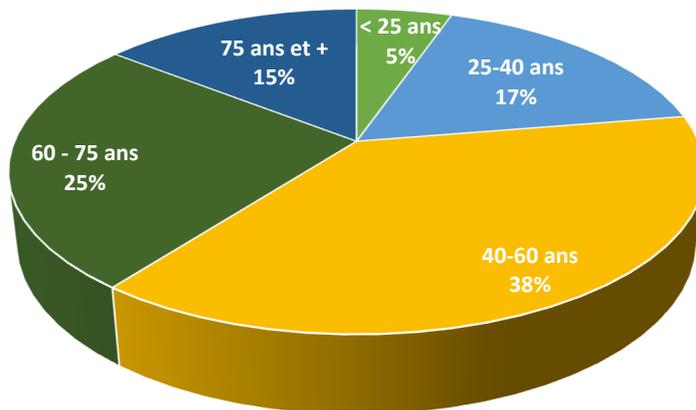
Contrairement aux données régionales, les fins de mesures de l'UDAF ne sont dues qu'à 52% pour cause de décès (contre 84% au niveau régional).



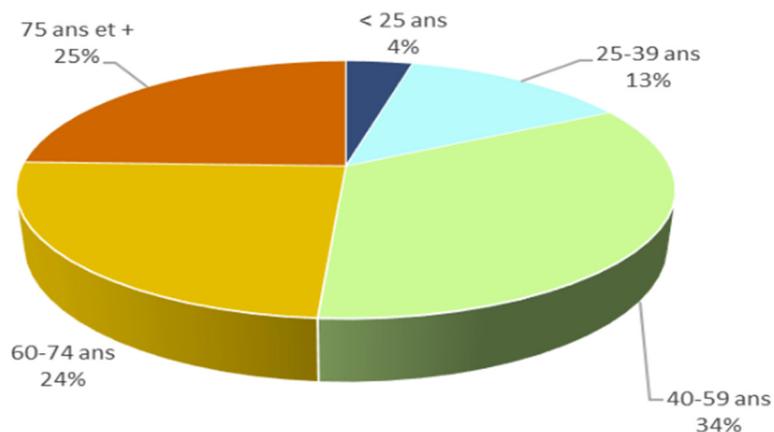
Nous observons sur l'étude CREAI que les hommes représentent 52% des personnes protégées et qu'ils sont majoritaires dans chaque tranche d'âges sauf à partir de 75 ans (l'espérance de vie des femmes étant significativement supérieure à celles des hommes et les femmes étant plus touchées par la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées, ce qui augmente leur probabilité d'être mises sous protection).

D'après nos données internes, **les hommes représentent 52,5 % (1482/2823)** des personnes protégées et ils sont majoritaires dans chaque tranche d'âges sauf à partir de 75 ans.

**Répartition PJM de l'UDAF40 par tranche d'âge au 31/12/2019**



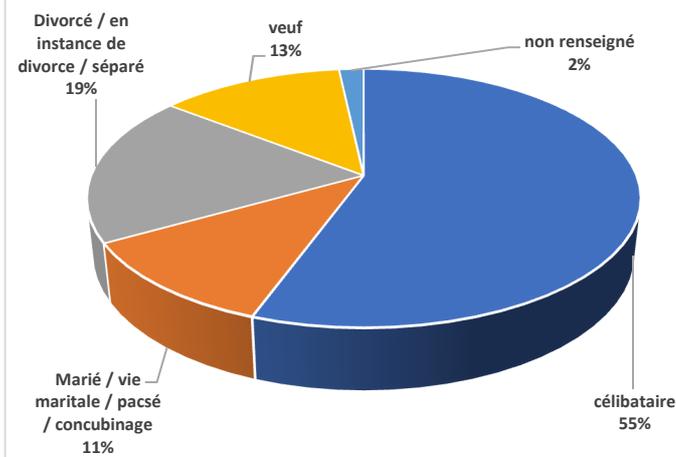
**Structure par âge des personnes protégées par des professionnels en Nouvelle-Aquitaine**



Source : Indicateurs DGCS 2017 – Exploitation CREAI Nouvelle-Aquitaine

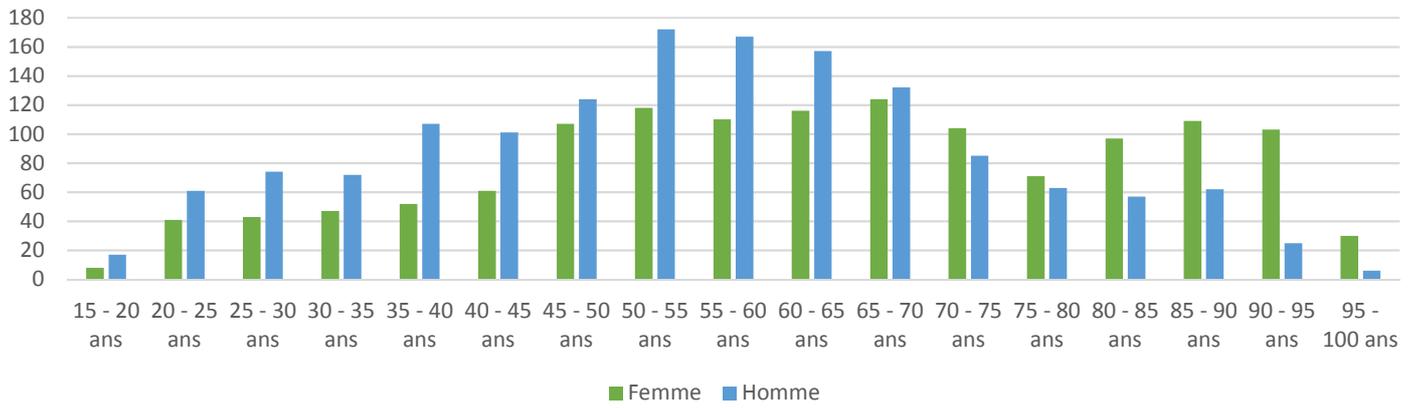
La population suivie par l'UDAF des Landes est plus jeune que celle de la Région (15% de + de 75 ans contre 25% au niveau régional).

**Répartition par situation familiale 2019**

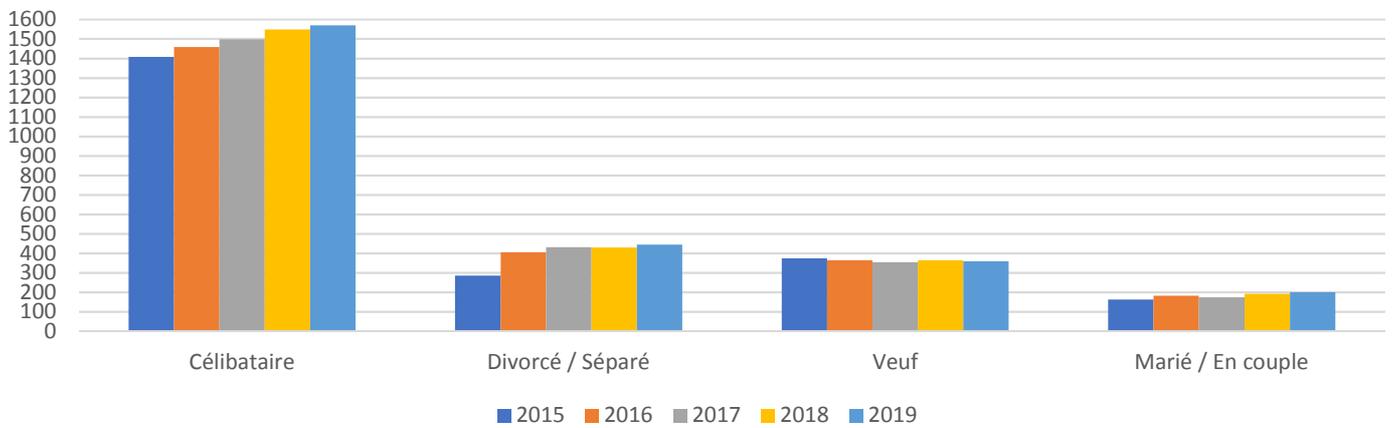


87% des majeurs suivis vivent seuls (célibataires, divorcés ou veufs)

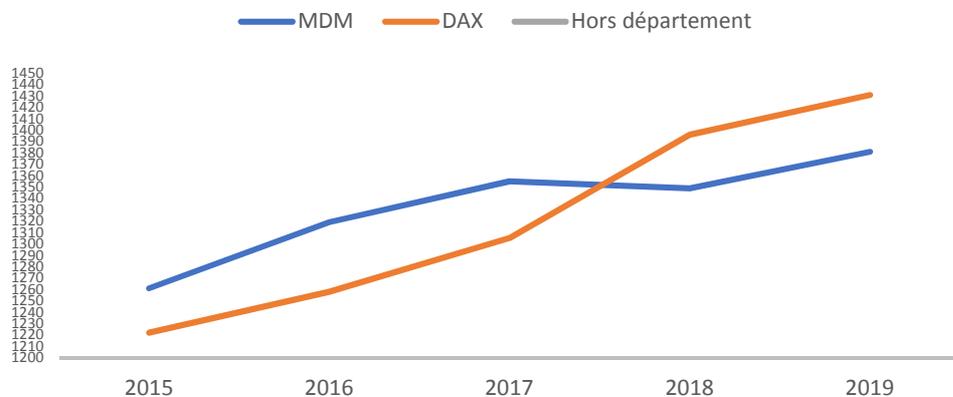
### Répartition PJM par sexe et tranche d'âge au 31 12 2019



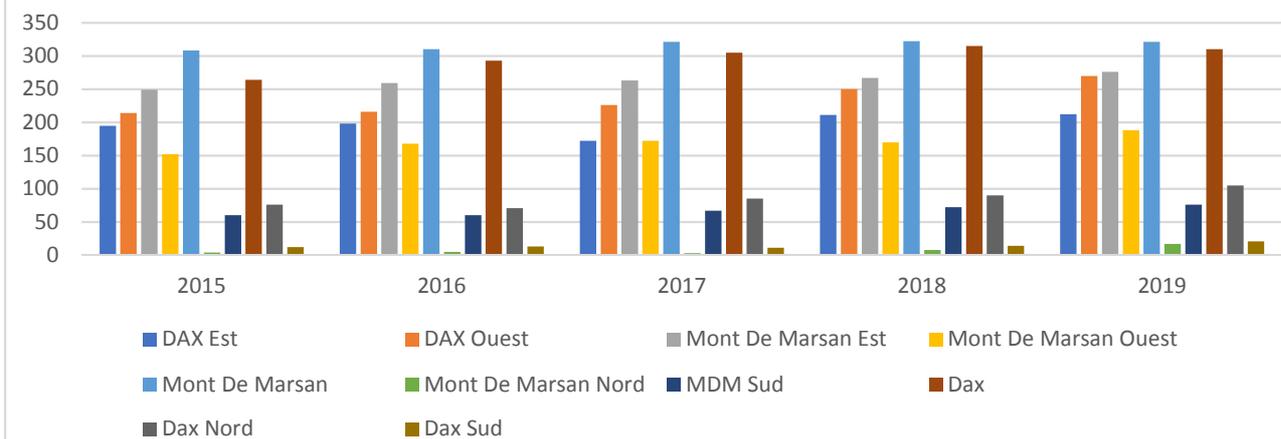
### Répartition situation familiale de 2015 à 2019



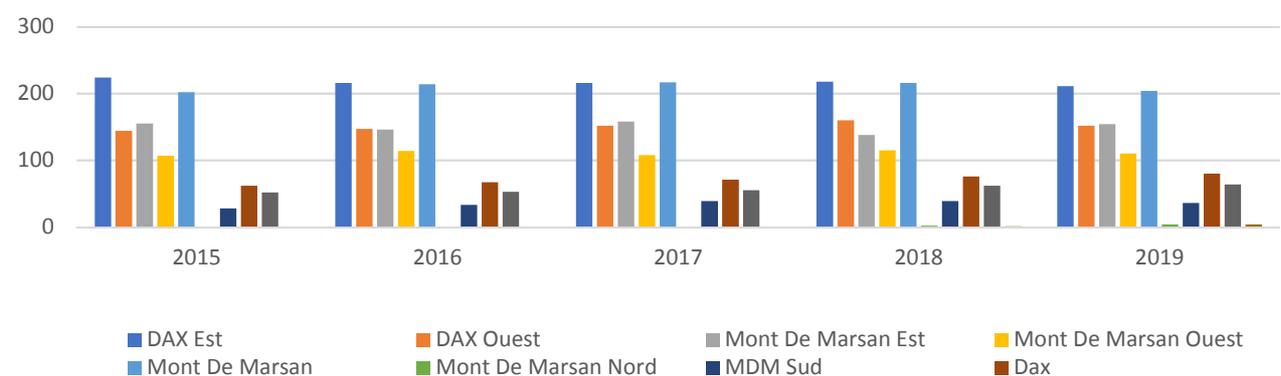
### EVOLUTION PAR TRIBUNAUX DE 2015 À 2019



### Répartition par situation géographique Domicile

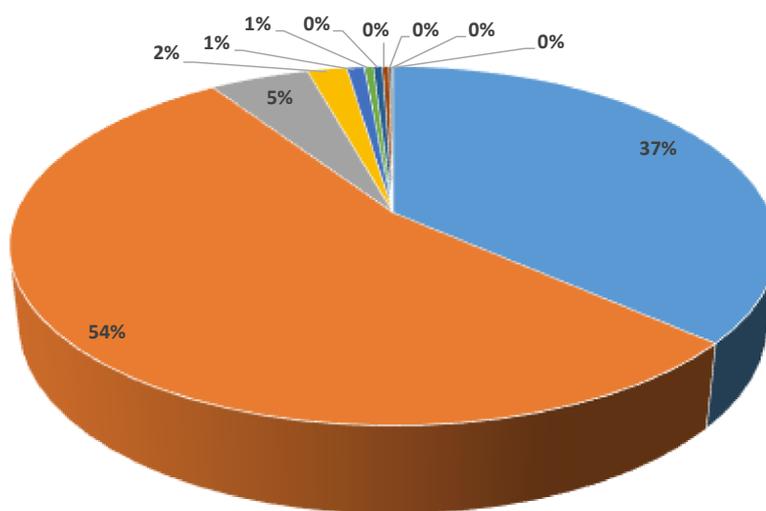


### Répartition par situation géographique Etablissement

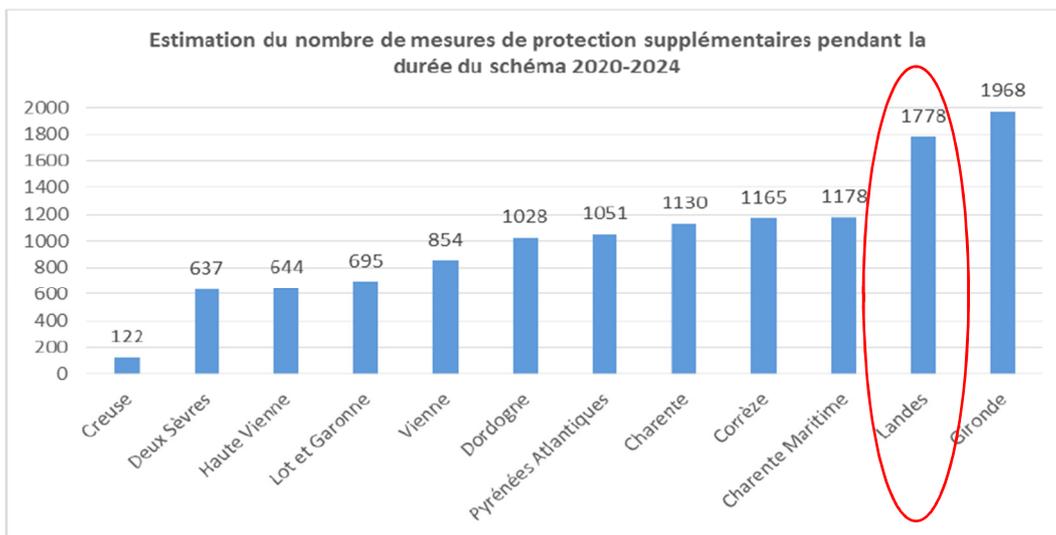


### Répartition des mesures par niveau de ressources 2019

- T1 - Revenus annuels <= AAH
- T2 - AAH < Revenus annuels <= SMIC
- T3 - SMIC < Revenus annuels <= 1.2\*SMIC
- T4 - 1.2\*SMIC < Revenus annuels <= 1.4\*SMIC
- T5 - 1.4\*SMIC < Revenus annuels <= 1.6\*SMIC
- T6 - 1.6\*SMIC < Revenus annuels <= 1.8\*SMIC
- T7 - 1.8\*SMIC < Revenus annuels <= 2\*SMIC
- T8 - 2\*SMIC < Revenus annuels <= 2.5\*SMIC
- T9 - 2.5\*SMIC < Revenus annuels <= 4\*SMIC
- T10 - 4\*SMIC < Revenus annuels <= 6\*SMIC
- T11 - 6\*SMIC < Revenus annuels

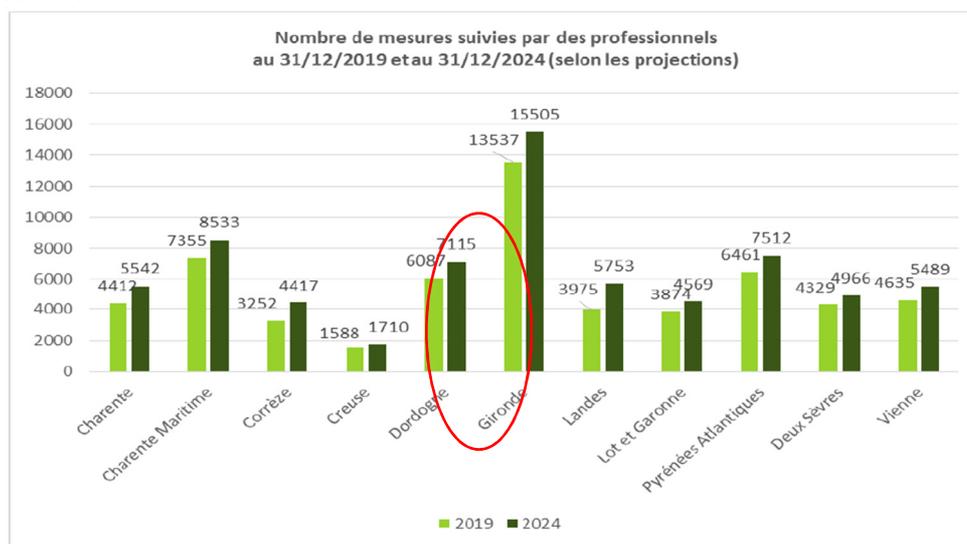


91% des majeurs sous mesure perçoivent un revenu inférieur au SMIC.



Source : Indicateurs DGCS - Exploitation : CREAI Nouvelle-Aquitaine

L'évolution de la population landaise va impacter très fortement l'évolution des mesures dans les années à venir.



Source : Indicateurs DGCS - Exploitation : CREAI Nouvelle-Aquitaine

Les Landes devraient voir arriver d'ici 2024, environ 1.800 mesures supplémentaires soit 44,7% de mesures supplémentaires. Selon ces projections, d'ici 2024, l'UDAF des Landes devrait gérer environ 4.000 mesures au total.

## 2-2 Les problématiques :

### Problématique de territoire :

Le département landais est un vaste territoire organisé autour des 2 circonscriptions judiciaires de Mont de Marsan et de Dax.

Les problématiques de logement (coût, disponibilité, ...), d'accès aux services publics, de communication rencontrées par les protégés, varient selon qu'ils séjournent dans les agglomérations, dans le secteur rural du sud du département ou de la haute Landes, ou plutôt sur la côte océane. Le service à rendre par l'UDAF doit prendre en compte ces caractéristiques territoriales pour assurer un service adapté aux besoins des protégés. L'UDAF est aujourd'hui centralisé (80% des salariés) sur Mont-de-Marsan avec une antenne à Dax. Cela pose la question du maintien et du développement de la proximité sur l'ensemble du territoire landais au regard de l'implantation des majeurs protégés. Une présence renforcée sur Dax, le littoral et d'autres territoires doit être envisagée.

Périmètre d'intervention entre le mandataire et ses partenaires : L'accompagnement social et l'intervention dans le cadre du mandat sont deux choses distinctes et complémentaires. Le travail du service MJPM assure l'accompagnement sur l'exercice des droits. Le mandataire doit faciliter l'accompagnement social réalisé par les travailleurs sociaux extérieurs. Afin de clarifier le positionnement des mandataires, le service doit travailler sur les contours d'intervention du mandat et diffuser l'information aux partenaires.

L'augmentation des mandats spéciaux associées à des mesures de sauvegarde, qui par définition sont caractérisées par l'urgence, implique une forte réactivité du service.

La diversité des pathologies psychiques chez les majeurs protégés implique une montée en compétences des mandataires sur la connaissance des pathologies et un partenariat étroit avec les services spécialisés.

## **2-3 Les droits des usagers :**

### **Les outils de la loi 2 janvier 2002 :**

Par ailleurs, le décret n°2008-1556 du 31 décembre 2008 relatif au droit des usagers des mandataires judiciaires à la protection des majeurs et délégués aux prestations familiales précise les nouvelles obligations incombant à l'UDAF en ce qui concerne les documents d'ouverture à donner à l'utilisateur.

Les documents sont les suivants :

- le livret d'accueil (appelée notice d'information) : qui est remis lors de l'ouverture de la mesure. Il est remis au majeur protégé avec des explications orales, adaptées à son degré de compréhension ou, lorsque son état ne lui permet pas d'en mesurer la portée, à un membre du conseil de famille s'il a été constitué ou, à défaut, à un parent, un allié ou une personne de son entourage dont l'existence est connue ou au subrogé curateur ou tuteur. La notice d'information présente le service, son fonctionnement, ses caractéristiques.

- La charte des droits et libertés de la personne majeure protégée : article L.471-6 de l'annexe 4-3 du CASF. Cette charte est annexée à la notice d'information.

- Le règlement de fonctionnement : est remis, accompagné du livret d'accueil, à la personne protégée lors de l'ouverture de la mesure. Il précise les principales modalités des droits ainsi que la participation de la personne protégée à la vie du service. Le règlement de fonctionnement du service fixe les obligations faites aux majeurs protégés pour permettre une mise en œuvre de la mesure adaptée à la situation. Ces obligations concernent, notamment, le respect des décisions judiciaires et des termes du DIPM et le comportement à l'égard des autres personnes, comme les membres du personnel.

- Le récépissé de remise des documents est signé par le majeur.

- Le Document Individuel de Protection des Majeurs : est établi en fonction des besoins, dans le respect des principes déontologiques et éthiques et des recommandations de bonnes pratiques. Lors de l'élaboration de document, le service cherche la participation et l'adhésion de la famille.

Un DIPM par type de mesure serait une bonne solution et en FALC (Facile à Lire et A Comprendre).

Le DIPM est remis à la personne à l'ouverture. Il est établi pour la durée du mandat judiciaire. Le projet est complété en concertation avec le majeur protégé dans un délai de 3 mois. Il est signé par le majeur. Une copie est transmise à la personne protégée. Il est établi pour la durée d'un an et fait l'objet à la date anniversaire de la mesure, d'une évaluation et d'un avenant actualisant les objectifs et les actions à mener PM -

- L'expression et participation des usagers : reste à améliorer et est prévue dans le plan d'actions

## **III - NATURE DE L'OFFRE**

### **3-1 Les mandats**

**Le Juge des contentieux de la protection peut prononcer les mesures suivantes :**

- **la sauvegarde de justice** (art 433 à 439 du Code civil). Il s'agit d'une mesure provisoire, prononcée pour un an et renouvelable une fois. Le majeur protégé conserve sa capacité juridique. Cependant, les actes qu'il pourrait être amené à passer pendant la sauvegarde de justice sont susceptibles, si besoin, d'être remis en cause. Cette mesure est souvent assortie de la désignation d'un mandataire spécial, spécifiquement autorisé à faire des actions expressément prévues dans le mandat. Les actions qui s'avèreraient nécessaires, mais non prévues au mandat, devront être préalablement autorisées par le Juge des Tutelles.

- **la curatelle simple** (art 440 et suivants du Code civil). C'est une mesure d'assistance pour les actes importants de la vie civile. La surveillance porte sur la gestion patrimoniale (les placements, les ventes immobilières...). Le majeur protégé conserve son autonomie dans la gestion courante.

- **la curatelle renforcée** (art 472 du Code civil). En plus de gestion patrimoniale, la gestion va porter également sur l'ensemble des ressources de la personne protégée.

- **la tutelle** (art 473 et suivants du Code civil). C'est une mesure de représentation. Le tuteur réalise les actes d'administration à la place du majeur protégé et pour les actes de disposition, il devra obtenir l'accord du Juge des contentieux de la protection.

Le Juge peut décider d'associer à la gestion patrimoniale une mission d'accompagnement à la personne.

La personne protégée continue à accomplir seule des actes strictement personnels (déclaration de naissance, autorité parentale, ...), choisit librement son lieu de résidence, ses relations personnelles. Pour autant, le curateur ou le tuteur a une obligation d'information auprès de la personne. Il peut être amené à prendre les mesures strictement nécessaires pour mettre fin au danger que l'intéressé ferait courir à lui-même du fait de son comportement.

Malgré le mandat, le majeur protégé reste acteur principal de sa vie et de sa citoyenneté.

Le protégé étant un citoyen comme les autres, il doit aussi respecter ses devoirs. A ce titre, sa responsabilité pénale peut être engagée.

### 3-2 Les mesures spécifiques :

A côté des mesures de protection classiques, le service peut être amené à gérer des mesures plus particulières :

- **les mesures ad hoc** : ce sont des mesures prononcées pour une mission bien particulière. Par exemple représenter ou assister un majeur protégé dans le cadre d'une vente immobilière dans laquelle son tuteur ou curateur aurait aussi un intérêt.

## IV - MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT

### 4-1 Les principes d'intervention

L'exercice de la mesure doit se faire en respectant les principes suivants :

- **Respect de la personne dans sa diversité, son parcours de vie...**
- **Favoriser l'expression de l'utilisateur et de ses choix de vie**
- **Favoriser l'autonomie**
- **Adapter les modalités de transmission des informations**
- **Écoute bienveillante et active : ne pas transposer ses propres valeurs et principes à celui de l'utilisateur**
- **Trouver la juste distance professionnelle et établir une relation de confiance**

### 4-2 Les étapes d'exercice de la mesure :

	Étapes	Délais	Objectifs
OUVERTURE DE LA MESURE	Arrivée de l'ordonnance ou du jugement	J 0	- Enregistrement de l'ordonnance, du type de mesure et de la date d'échéance dans l'outil informatique - Création du dossier - Courrier type à envoyer à FICOBA et FICOVIE et Mairie pour obtenir les informations financières et acte de naissance
	Scan de l'ordonnance ou du jugement	J + 1	Saisir le jugement et l'extrait du jugement
	Attribution de la mesure au service compétent	J + 2	- Soit au service Ouverture si première mesure - soit au responsable de secteur si continuité d'une mesure existante
	Recueil des informations au Tribunal	J + 15 max	- Consulter les informations (requête initiale, rapports sociaux, éléments médicaux, pv d'audition, docs administratifs...)
	Prise de connaissance du dossier par le Responsable de secteur	1 à 2 sem	- Lecture et prise des infos par Responsable de Secteur - Saisie dans l'outil informatique - Prise de contact si nécessaire avec les partenaires
	Affectation du dossier au mandataire ouvreuse ou délégué	1 à 3 sem	- Attribution suivant le secteur géographique et la charge de travail - Information au SOFF (Service Ouverture et Fermeture et Financier) du nom du mandataire, de l'assistante et de l'agent SOFF - Remise du dossier au mandataire

	<b>Appropriation du dossier par le mandataire délégué</b>	- soit mesure ad'hoc → 1 à 2j - soit PJM classique à 2 semaines	- Lecture du dossier et analyse de la situation - Prise de contact partenaires / usagers / familles
	<b>Premier rendez-vous à domicile de préférence</b>	- ad'hoc : suivant la demande - PJM : 5 à 6 sem	- Présenter la mesure - Présenter le service - Remettre les documents obligatoires - Récupérer les documents utiles avec reçu - Récupérer les moyens de paiement en fonction des situations (avec reçu)
	<b>Traitement des informations recueillies au cours de la visite</b>	En suivant	- Compléter documents internes - élaborer le recueil de données - poser les hypothèses de travail
	<b>Transmission et traitement du dossier papier par le SOFF</b>	En suivant +++	- Requête pour l'ouverture du compte - saisie des données - courriers partenaires/familles... - relances avec les banques
	<b>Traitement du dossier par le mandataire ouvreur</b>	Jusqu'à J + 105	- Recueil des informations - prise en gestion bancaire - Prise en gestion auprès des divers organismes - Établissement et mise en forme du budget - Mise en place des remises de fonds - Vérification des assurances des biens et personnes et de la couverture sociale mutuelle Recueil des données et projet individuel - Rapport au juge pour les sauvegardes - Démarrer l'inventaire
<b>SUIVI DE LA MESURE</b>	<b>Passage de dossier du mandataire ouvreur au mandataire désigné</b>	J + 105	- Les ouvreurs informent que le dossier est prêt (+ délai légal : inventaires faits 3 mois pour le corporel et 6 mois incorporels)
	<b>Exercice de la mesure</b>		- Protection de la personne : garantir les droits du majeur, assister ou représenter pour les décisions personnelles, effectuer les actes matériels touchant à la vie de la personne, accomplir les actes extra-patrimoniaux selon la nature de la mesure - Rencontrer régulièrement le majeur protégé par des rencontres physiques ou téléphoniques - Rendre compte du contenu de son intervention - Protéger et gérer le patrimoine du majeur protégé : en respectant ses choix de vie, en prenant en gestion auprès des divers organismes, élaborer un projet de gestion patrimonial si besoin, assurer le suivi et la réactualisation du budget prévisionnel individualisé - Élaborer avec le majeur son projet individualisé de protection - Faire le bilan avec le concours du majeur, des actions prévues dans le cadre du projet individualisé, et réactualiser ce projet annuellement - Rédiger un compte-rendu de gestion annuel - Le contrôle de ces actions est effectué par l'encadrement du service

<b>FIN DE LA MESURE</b>	<b>Fin de la mesure pour cause de décès</b>	Jusqu'à J+90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmission fiche info au SOFF</li> <li>- Point avec secrétaire information aux organismes et acteurs</li> <li>- Informations des ayants-droits connus du service</li> <li>- Transmission du dossier aux héritiers ou au notaire</li> <li>- Envoi du CRG (compte-rendu de gestion) au greffier, notaire et/ou ayants-droits</li> <li>- FIN DE LA MISSION</li> </ul>
	<b>Fin de la mesure pour cause de main-levée ou décharge</b>	Jusqu'à J+90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisie par SOFF de l'ordonnance</li> <li>- Point avec secrétaire</li> <li>- Envoi dossier à la personne ou au nouvel organisme</li> <li>- Envoi du CRG (compte-rendu de gestion) au greffier, notaire et/ou ayants-droits, à l'utilisateur et/ou au nouveau mandataire.</li> </ul>
	<b>Fin de la mesure pour cause de caducité</b>	Jusqu'à J+90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point avec secrétaire</li> <li>- Envoi dossier à l'utilisateur</li> <li>- Envoi du CRG (compte-rendu de gestion) au greffier et à l'utilisateur</li> <li>- NE PLUS EXERCER (gestion d'affaires)</li> </ul>

## V - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SERVICE

### 5-1 Les moyens humains :

#### A/ **descriptif des fonctions :**

##### 1- Les fonctions d'encadrement :

- **La direction** assure la responsabilité globale de la structure et veille à la bonne marche de l'organisation tant au niveau humain, que matériel, financier ou sécuritaire. Il assure les liaisons entre les membres du conseil d'administration et le personnel. Il rend compte du fonctionnement du service aux instances de l'UDAF. Il informe sans délai le Président de l de tout incident pouvant mettre en cause la responsabilité de la personne morale et le déroulement normal des activités du service. Il est le garant du bon fonctionnement de l'association et de la qualité de prise en charge des usagers.

- **Le Chef de Service** agit par délégation du DG et sous son autorité. Il assure le management et l'animation des équipes de travail et notamment de l'encadrement. Il est en charge de l'organisation du service et de ses unités et de l'évaluation des modes d'intervention. Il est garant de la continuité et de la qualité du service. Il participe à l'élaboration de la politique du service et organise la représentation externe du service.

- **Les responsables de secteur et la responsable de la cellule appui.** Sous l'autorité du Chef de service, ils sont responsables du bon fonctionnement de leur équipe. Ils participent au management et à l'animation des équipes. Ils s'assurent de la prise en charge des mesures de protection conformément aux dispositions légales, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et des procédures internes. Ils participent à l'intégration des nouveaux mandataires en évaluant leurs compétences et leurs besoins de formation. Ils sont sensibles aux besoins des équipes en matière de formation et d'amélioration des conditions de travail. Ils sont garants de la communication montante et descendante. Ils apportent un soutien technique sur des situations difficiles. Ils animent les réunions d'équipe. Ils sont en charge des entretiens professionnels. Les responsables de secteur attribuent les nouveaux dossiers qui arrivent en décharge d'autres associations tutélaires, d'autres tuteurs ou curateurs professionnels ou privés, en veillant à une répartition équitable de la charge de

travail entre mandataires délégués. La responsable de la cellule appui s'assure, plus particulièrement, de la prise en charge, dans les meilleurs délais, des nouvelles mesures qui arrivent sur le service. Elle attribue les nouvelles mesures aux mandataires délégués ouvriers en fonction des secteurs d'intervention de chacun. La responsable de la cellule appui reçoit les demandes d'intervention des Chargés de missions, en provenance de ses collègues responsables de secteurs. Elle soumet ces demandes aux Chargés de missions et veille à ce que toutes les missions soient bien prises en charge. La responsable de la cellule appui intervient aussi dans le cadre de la formation des nouveaux salariés, en organisant les plannings de formation dispensées par les Chargés de missions. Pour l'instant, la responsable de la cellule appui assure le traitement des réclamations. Elle intervient ponctuellement, sur des questions relatives à l'ISTF.

## 2- Les fonctions techniques :

○ **Les mandataires judiciaires délégués à la protection des majeurs (MJPM)** assurent la gestion des mesures de protection qui leur sont confiées. Ils sont placés sous l'autorité du Chef de Service et des responsables de secteur ou responsable de la cellule appui. Ils sont responsables de l'action qu'ils mènent auprès des majeurs protégés (MP) et exercent un mandat individualisé en agissant dans le respect des dispositions légales, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et des procédures internes. A ce titre, ils assurent la défense des intérêts des MP, assurent (selon le mandat) le suivi budgétaire et patrimonial ainsi que la gestion administrative en lien avec la secrétaire. Dans le cadre des mandats à la personne, il conseille ou assiste si besoin la personne protégée. Ils élaborent avec le MP un projet de vie et un budget après avoir évalué les besoins et les potentialités, et rédigent puis actualisent avec le MP le DIPM (Document Individuel de Protection du Majeur). Ils favorisent autant que possible l'autonomie du MP. Ils interviennent tant à domicile qu'en établissement. Les délégués mandataires font appel à des capacités d'organisation, d'analyse, de synthèse, de rédaction ainsi que des compétences informatiques. En constante recherche d'informations, ils doivent faire preuve de curiosité professionnelle, de bon sens et de logique. Ils se doivent d'être à l'écoute, bienveillants, d'être disponibles et de pouvoir s'adapter aux différentes situations rencontrées dans un positionnement professionnel avéré.

Dans un souci d'amélioration et d'efficacité de ses prestations, le service a créé **une cellule appui** composée d'un pôle ouverture et d'une équipe de chargés de missions.

Les mandataires délégués de cette cellule sont en charge :

- pour la cellule ouverture, de la prise en charge des nouvelles mesures de protection confiées à l'UDAF, pendant une durée de 3 mois correspondant à la période de "surcotation" en points. A ce titre, ils organisent la première rencontre avec la personne protégée et au besoin avec son environnement. Ils recueillent les éléments nécessaires à l'exercice de la mesure de protection, s'assurent des prises en gestion financières et administratives, établissent l'inventaire des biens du MP, établissent avec le MP un projet d'actions et un premier budget.

- pour l'équipe chargés de missions. Ils apportent un appui aux mandataires délégués sur une partie du dossier qui mérite une expertise particulière ou lorsque le MD n'est pas en mesure d'engager une action (par exemple pour cause d'absence). Ils interviennent essentiellement dans les domaines juridique et patrimonial.

- **Les secrétaires.** Elles sont rattachées d'un point de vue hiérarchique à la Responsable adjointe des services administratifs et comptables. Elles ont en charge le suivi administratif des mesures de protection en collaboration avec les mandataires délégués. Elles s'assurent de la mise à jour des informations et échéances dans le logiciel métier, soit spontanément, soit à la demande du MD.

- **Le SOFF.** Les agents du SOFF sont rattachées d'un point de vue hiérarchique à la Responsable adjointe des services administratifs et comptables. Le SOFF est en charge du suivi administratif des mesures à l'ouverture (nouvelles mesures et mesures arrivant en décharge d'un autre service) et à la clôture (pour décès, mainlevée, décharge, etc...). Il est également en charge des démarches dans le domaines financiers, à la demande des MD (prises en gestion bancaires, demandes de mouvements financiers, etc...).

Des **services supports mutualisés** concourent également au fonctionnement du service :

- 1 responsable adjoint des services administratifs et comptables,
- 1 psychologue, Interventions multiples :
  - matinées à thème sur des sujets prédéfinis, afin de développer les compétences des MD sur ces sujets et/ou les amener à réfléchir sur leur façon d'intervenir, de se positionner,
  - réunions triangulation (psychologue, MD, responsable de secteur) sur des situations difficiles,
  - aide spécifique à la suite d'agressions ou violences subies par le personnel.
- 1 agent standardiste, qui reçoit les appels et les dirige vers l'interlocuteur adéquat.
- 2 agents d'accueil, qui gèrent l'accueil des usagers venant dans le service.
- 1 service moyens généraux (6 agents), en charge le traitement du courrier départ et arrivée, son identification, sa numérisation, sa distribution dans les différents services.
- 1 service comptabilité tutelle (8 agents), en charge de l'enregistrement des recettes et dépenses sur les comptes individuels des MP et assure le suivi comptable des opérations en respectant les règles comptables et les procédures internes.
- 1 service RH / comptabilité institution, (4 agents)
- 1 service informatique (1 cadre + 1 technicien) qui assure la gestion du parc informatique, de la base de données. Il coordonne la mise en place et la maintenance des logiciels et s'assure de la sécurité du fonctionnement.
- 1 responsable Qualité et Sécurité.

## **B/ Recrutement et formation**

### 1- Recrutement

Les mandataires délégués sont recrutés en priorité parmi des professionnels de formation sociale (assistants sociaux, éducateurs spécialisés, CESF) ou juridique (Licence ou master en droit).

Les nouveaux MD sont titulaires si possible du CNC (Certificat National de Compétences). Le CNC est délivré à l'issue d'une formation obligatoire délivrée dans les 2 ans suivant le recrutement.

Les secrétaires et les agents du SOFF sont recrutées en priorité parmi les titulaires d'un BTS secrétariat.

## 2- Formation

### **Formation des cadres.**

Des formations à l'attention des cadres ont été et seront dispensées afin de développer leurs compétences en matière de management, de conduite du changement, ...

### **Formation des salariés.**

Lorsque les mandataires nouvellement recrutés ne sont pas titulaires du CNC, ils sont inscrits à cette formation dans un délai maximum de 2 ans après leur recrutement.

La formation continue est un outil destiné à améliorer les compétences des personnels, et leur permet d'acquérir des savoirs et savoir-faire nécessaires à la pratique professionnelle.

Un plan de développement des compétences est établi chaque année en fonction des besoins et des priorités du service, des demandes des personnels identifiées par leur cadre référent ou lors des entretiens professionnels, Il est présenté pour avis au CSE.

Un parcours d'intégration et de formation a été établi et développé depuis quelques années :

- les premiers jours de l'entrée du nouveau salarié dans le service, une formation aux outils informatiques est dispensée par un chargé de missions, de manière à acquérir les bases d'utilisation des logiciels.

- dans les semaines suivantes, une formation plus spécifique sur le module budget est dispensée au mandataire par un technicien supérieur du service administratif et comptable.

## **5-2 Les moyens financiers :**

Les ressources financières principales du SMJPM DE l'UDAF sont :

- DGF : 87,66% des ressources (DDCS 99,70 % et CD 40 0,30 %)
- Participation des usagers au financement de leur mesure de protection : 12,34%

### *a. La Dotation Globale de Financement*

La DGF est attribuée pour l'année N par rapport au Budget Prévisionnel déposé le 31/10/N-1, à l'issue de la procédure budgétaire contradictoire.

Le Compte Administratif présentant l'arrêté des comptes DGF est déposé le 30/04/N+1 après arrêté des comptes annuels par le service comptabilité et avant certification par le Commissaire aux Comptes.

### *b. La participation des majeurs protégés au financement de leur mesure de protection.*

Le calcul se fait mensuellement selon le décret numéro 2018-767 paru le 31 août 2018 avec notre logiciel métier UNI T et les montants sont prélevés sur les comptes des Majeurs Protégés.

## **5-3 Les moyens matériels**

### **I) Les locaux.**

Le service MJPM, habilité à exercer sur l'ensemble du département des Landes, est réparti sur 2 sites : le siège social à Mont de Marsan et 1 site à Dax qui correspondent aux compétences territoriales des 2 tribunaux judiciaires landais.

Il est apparu depuis plusieurs années que les locaux de Dax n'étaient plus adaptés, tant en matière de surface qu'en matière de conditions de travail. D'autre part, il apparaît nécessaire, compte-tenu de l'augmentation continue de la population sur la côte Atlantique, d'envisager également des locaux sur ce territoire côtier.

Des recherches de locaux sont donc actuellement en cours à Dax et sur la côte Atlantique.

D'autre part, des permanences délocalisées vont être organisées sur l'ensemble du territoire, avec signature de conventions avec des partenaires locaux (CCAS, CIAS, etc...).



### **II) Les moyens de transport.**

Depuis 4 ans, une flotte de véhicules de service a été mise en place.

Ces véhicules sont utilisés par les personnels amenés à effectuer des déplacements dans le cadre de leurs attributions.

Les véhicules sont stationnés sur 3 sites : Mont-de-Marsan, Dax et Tyrosse afin d'en faciliter l'accès aux mandataires et d'optimiser leur utilisation.

### **III) Les matériels.**

Les équipes sont dotés d'un logiciel spécifique de suivi des mesures (Uni.T et MAGIS).

Des outils spécifiques sont mis en place à destination des cadres.

Les équipes de mandataires sont équipés de téléphones et ordinateurs portables/

## **VI - LA QUALITE ET L'AMELIORATION CONTINUE**

### **6-1 Les modalités d'évaluation**

#### **6.1.1 – L'évaluation annuelle du projet de service**

Le plan d'actions prévu dans le présent projet de service fera l'objet, conformément à la Recommandation des Bonnes Pratiques Professionnelles de la HAS (ex-ANESM) intitulée « Élaboration, rédaction et animation du projet de service ou d'établissement » de mai 2010, fera l'objet d'une évaluation annuelle dans le cadre d'un COPIL.

#### **6.1.2 - L'évaluation interne.**

L'évaluation interne fait référence à l'article L.312-8 du code de l'action sociale et des familles et à la mise en application des guides de bonnes pratiques professionnelles établis par la HAS (ex-ANESM)

Les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées. Les résultats de l'évaluation sont communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation.

Le sens et les finalités de l'évaluation interne ont pour objectifs :

- d'améliorer de façon continue les prestations pour satisfaire au mieux les besoins des usagers,
- de faire évoluer les conditions de travail, améliorer l'ensemble des services rendus de son organisation,
- de pérenniser, développer son établissement ou service, faire preuve de créativité,
- de lutter contre l'usure professionnelle, les certitudes ou les habitudes,
- de réinterroger et consolider les sens de sa pratique, les valeurs qui fondent les missions. Les principes de l'évaluation interne : Une évaluation référencée au projet de service, expression d'une politique de l'organisme gestionnaire.

Une démarche participative associant les personnels, les personnes protégées pour une évaluation interactive,

Les dates prévues des prochaines évaluations internes : 1<sup>er</sup> semestre 2021

#### **6.1.3 – L'évaluation externe**

Les objectifs de l'évaluation externe se déclinent en quatre axes :

1 - Porter une appréciation globale : adéquation des objectifs du projet d'établissement ou de service par rapport aux besoins des usagers, aux priorités des acteurs concernés et aux missions imparties.

2 – Examiner les suites réservées aux résultats issus de l'évaluation interne : apprécier les priorités et les modalités de mise en œuvre de la démarche de l'évaluation interne.

3 – Examiner certaines thématiques et des registres spécifiques : appréciation des activités et la qualité des prestations « au regard des droits des usagers, et des conditions de réalisation du projet personnalisé, et leur appréciation au regard de l'ouverture du service sur son environnement »

4 – Élaborer des propositions et/ou préconisations

Les prochaines évaluations externes sont prévues en : 2023

## **6-2 La démarche d'amélioration continue :**

Un poste de Responsable Qualité et Sécurité vient d'être ouvert au sein de l'UDAF des Landes. Ses missions portent principalement sur la mise à jour du système documentaire, l'élaboration d'un manuel Qualité qui reprendra l'ensemble des procédures internes et notamment celles de la gestion des incidents et du traitement des réclamations.

Globalement, l'amélioration continue des prestations délivrées par le service est le centre de la politique de management du service.

## VII - LE PLAN D' ACTIONS

AXE 1 : FONCTIONNEMENT INTERNE				
Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Étapes de mise en œuvre	Réfèrent de l'action	Échéance
Optimiser l'organisation interne	Évaluer le dispositif du service ouverture	Réaliser un bilan du fonctionnement du service ouverture (avantages / inconvénients / améliorations / évolutions-suppression...)	Chef de service	1 <sup>er</sup> trimestre 2021
		Décider d'une organisation avec ou sans service ouverture		01/04/2021
	Structurer une organisation optimale du service	Améliorer la procédure de fonctionnement du SOFF	DAFT et Chef de service	1 <sup>er</sup> semestre 2021
		Rattacher les secrétaires aux équipes de mandataires		1 <sup>er</sup> trimestre 2021
		Envisager les premières visites à 2 personnes	Chef de service	2 <sup>ème</sup> semestre 2021
		Actualiser les fiches de poste	Direction	1 <sup>er</sup> semestre 2021
	Clarifier les délégations de signature et habilitations		Direction	1 <sup>er</sup> semestre 2021
	Limiter le turn-over	Formaliser une procédure d'intégration des nouveaux salariés	DAFT	1 <sup>er</sup> semestre 2021
		Mettre en œuvre la procédure d'intégration	DAFT	Septembre 2021
	Une organisation qui répond à une recherche d'informations efficace	Identifier des personnes ressources, des référents clairement repérés par les salariés et « formés » à leur mission de référent et avec des supports (exemple : référents Aide sociale, impôts, placements financiers, aides financières, micro-crédit...). Travailler la question de la référence (rôle et missions)	Chef de service et RS	2023-2025
		Identifier une personne en charge de la veille juridique / réglementaire	Chef de service	2021
		Intégrer les secrétaires systématiquement sur une partie des réunions de secteur (ou agents d'accueil aux triangulations) => diffuser l'information et compte-rendu	RS	1 <sup>er</sup> trimestre 2021
		"Comment signaler les personnes potentiellement dangereuse" => à travailler sur le logiciel et sur la question des écrits professionnels (ressenti, pas de pathologies...) - Réflexion déontologique	Chef de service / RS / Resp Qualité	2022
Travailler sur les limites professionnelles	Questionner collectivement les contours des missions du mandataire	Chef de service	1 <sup>er</sup> trimestre 2021	
	Formaliser les limites professionnelles dans un document partagé			

<b>Harmoniser les pratiques professionnelles</b>	<b>Optimiser le fonctionnement des réunions de secteur</b>	Améliorer la régularité, préparation / formation à l'animation des réunions de secteur. Apporter systématiquement des réponses aux questions posées dans les compte-rendu de réunion. Redonner du sens à ces réunions.	Chef de service / RS	2022
<b>Améliorer la fluidité des informations</b>	<b>Une communication interne efficace</b>	Travailler sur l'utilisation des mails en interne (charte d'utilisation, gestion des mails, diffusion...)	CODIR	2023
		Création d'un annuaire (collaboratif) mis à jour et accessible par les salariés de l'UDAF en ayant posé une réflexion sur le contenu des informations => prestataires / partenaires institutionnels / intégration de l'annuaire interne ...	Rest Qualité	2022-2024
		Formaliser un annuaire interne du service	DAFT	2020
		Mission d'une personne dédiée à la mise à jour des documents internes	Resp Qualité / secrétaire direction	2021
		Clarifier les modalités d'usage des téléphones professionnels	Resp Qualité	1 <sup>er</sup> trimestre 2021
	<b>Améliorer la communication externe</b>	Diffuser l'annuaire interne UDAF 40 aux partenaires	Chef de service	2 <sup>ème</sup> trimestre 2021

<b>AXE 2 : LA POLITIQUE QUALITE</b>				
<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Étapes de mise en œuvre</b>	<b>Référent de l'action</b>	<b>Échéance</b>
<b>Adapter les outils 2002-2</b>	<b>Adapter les documents remis au majeur</b>	Actualiser les documents Livret d'accueil, Règlement de fonctionnement, ...	RS + Resp Qualité	1 <sup>er</sup> semestre 2021
		Adapter les documents remis en mode FALC		2022
		Réaffirmer la notion de citoyenneté dans la notice d'information		2022
		Établir nouveau DIPM qui intègre les attentes exprimées par le majeur		2 <sup>ème</sup> semestre 2021
		Diffuser la procédure dans les équipes		Fin 2021
		Suivre et contrôler du déploiement de ces outils	Chef de service	2022
		Nommer un référent Gestion documentaire	Resp Qualité	2021

<b>Formaliser un manuel Qualité global</b>	<b>Améliorer le système de gestion documentaire</b>	Améliorer l'arborescence de l'arbre des savoirs et améliorer la recherche par mots clés		2021-2025
		Élaguer l'arbre des savoirs (remettre à jour)		2021-2025
		Identifier un lieu Ressources		2025
	<b>Mettre en place une procédure claire et respectée du traitement des incidents</b>	Remettre à plat le fonctionnement du GED et redéfinir ses missions collectivement (comment on saisit le GED, traitement individuel des incidents, analyse globale annuelle, actions correctives) : actualiser la procédure	Chef de service	2021
		Informers l'ensemble des salariés de la procédure et l'intégrer dans la démarche d'accueil des nouveaux salariés	Cadres des services	2021
		Faire une analyse globale des types d'incidents rencontrés à partir du cahier des incidents et proposer collectivement des actions d'amélioration pour y répondre.	Resp Qualité	Annuel
	<b>Formaliser la procédure de traitement des réclamations</b>	Travailler collectivement sur le contenu d'une réclamation : qu'est-ce qu'une réclamation ? (La réclamation doit traduire un dysfonctionnement du service et non pas une incrimination de telle ou telle personne)	Resp Qualité	1er trimestre 2021
		Formaliser la procédure de traitement d'une réclamation		1er trimestre 2021
		Affiner les motifs des réclamations		2021
		Analyser globalement (tous les ans) les motifs des réclamations pour faire ressortir des actions correctives.		Annuelle
	<b>Garantir le suivi et la mise en œuvre du(es) plan(s) d'actions</b>	Maintenir et développer la participation des salariés dans les phases de questionnement (élaboration du projet de service, évaluations interne...)	Direction	en continu
		Présenter le plan de suivi en CODIR et réunions d'encadrement	Resp Qualité	En continu
		Informers largement les équipes sur la mise en œuvre (par 1/4 d'heure Sécurité Qualité dans réunions de service)	Resp Qualité	2022
<b>Développer les actions de QVT</b>	<b>Poursuivre le travail étroit avec les IRP (CSE-CSSCT)</b>			
	Mettre en place et suivre régulièrement les actions du DUERP	Resp Qualité	2020	
	Évaluer la mise en œuvre du télétravail dans l'organisation (en CSE) : organisation du traitement des informations,	Direction et CSE	2021	

		réunions régulières, isolement des salariés, quel cadre mis en place, matériel à disposition...		
	<b>Développer des temps collectifs de travail</b>	Remettre en place des journées balisées de travail et d'interconnaissance entre les équipes	Direction	En continu
		Privilégier le management participatif des équipes	Direction	En continu
		Impulser davantage de temps collectifs pour renforcer la cohésion d'équipe	Chef de service et RS	En continu
<b>Améliorer la participation des usagers à la vie du service</b>	<b>Systématiser annuellement les questionnaires de satisfaction</b>	Mettre en place des questionnaires de satisfaction annuels sur des sujets précis.	Chef de service / RS / Resp Qualité	2022
		Définir des thématiques abordées dans les questionnaires		
		Tester les questionnaires au préalable sur certains usagers.		
		Associer les administrateurs dans le lien avec les usagers (questionnaires par tél, réunions d'usagers...).		
		Analyser les retours des questionnaires et en tirer des actions correctives		En continu
		<b>Envisager d'autres formes de participation des usagers</b>	Intégrer les usagers aux phases de réflexion collective (évaluation interne...)	Chef de service
		Envisager la création d'une instance d'usagers (de type groupe de parole)		2024-2025