

PROJET DE SERVICE

SERVICE TUTELAIRE

Table des matières

Introduction	3
Chapitre 1 – Le service	4
1. Historique de l'association TANDEM.....	5
2. L'association TANDEM	5
3. Le cadre institutionnel et juridique de l'intervention.....	5
4. L'activité du service tutélaire TANDEM.....	6
5. Les acteurs de la protection des majeurs à TANDEM	11
6. Les principes de travail.....	12
7. Les personnes aidées	13
Chapitre 2 – L'intervention	15
1. L'architecture générale de l'intervention	16
2. Les compétences du mandataire de justice	17
3. L'organisation du travail	18
4. Les partenariats	19
5. La documentation qualité	19
Chapitre 3 – Risques et qualité	21
1. La prévention de la maltraitance.....	22
2. La prévention et la gestion des situations de crise.....	22
3. Les risques professionnels	23
4. Le contrôle de l'activité.....	24
5. La sécurité informatique et le respect de la confidentialité	25
6. La démarche qualité.....	25
Chapitre 4 – Orientations & ressources	26
1. Les orientations	27
2. Les ressources.....	28
Annexes	30



Introduction

Le cadre et la finalité du projet de service

Le projet de service a pour finalité principale de définir, pour les cinq années à venir, les orientations stratégiques du service TANDEM.

Il précise l'organisation en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que les modalités de fonctionnement.

Il indique les évolutions en termes de public accompagné et de missions.

Le projet de service est un outil qui garantit les droits des usagers dans la mesure où il définit des objectifs en termes de qualité des prestations et rend lisible l'organisation et le fonctionnement du service

Un document de référence

Le projet de service est un document phare qui précise la ligne directrice du service et traduit en actions ses valeurs, ses missions et les moyens qu'il emploie.

Il est structuré par le contexte juridique et les missions dans lesquels s'inscrit TANDEM.

Il décline la nature de l'offre de service et son organisation, les principes d'intervention et d'accueil des personnes.

Il permet à chacun de situer son rôle dans un ensemble organisé et cohérent.

Il situe TANDEM dans son contexte territorial prenant en compte la dimension partenariale et sa dynamique de communication.

Il explicite et formalise les perspectives pour l'avenir, en identifiant des objectifs de progression, associés à de nouveaux modes d'actions.

Chapitre 1 – Le service

1. Historique de l'association TANDEM

L'association TANDEM a été créée le 18 août 1994, à la suite de la liquidation judiciaire des associations Synergie et Appics.

L'Association APPICS lors de sa création avait ouvert un service de tutelle en parallèle à d'autres services d'aide à la personne. Lors de sa liquidation, les autorités administratives et judiciaires ont décidé de transférer provisoirement le service de tutelle à l'association ARASC en même temps que les autres activités, en maintenant le personnel existant.

Ce transfert a été effectué pour un temps déterminé du mois de juillet 1994 au mois de décembre 1994.

Ce délai a permis de créer TANDEM association tutélaire opérationnelle au 1^{er} janvier 1995. Date à laquelle les Tribunaux ont établi de nouvelles ordonnances nommant TANDEM tuteur ou curateur d'Etat pour tous les dossiers existants depuis APPICS.

Ce dispositif a permis la continuité du service auprès des majeurs protégés avec les mêmes interlocuteurs.

2. L'association TANDEM

Le service tutélaire TANDEM est géré par une association dite de « droit local » régie par les articles 21 à 79 du Code Civil local et par la Loi d'introduction de la législation civile française au 1^{er} juin 1924.

L'association TANDEM a pour objet :

- D'assumer toutes les fonctions de protection, notamment en application du titre onzième, livre premier du Code Civil ainsi que dans le cadre de toutes dispositions réglementaires,
- L'accompagnement social des personnes,
- Utiliser les moyens propres permettant d'assurer cette protection : la sauvegarde de justice, les curatelles, la tutelle.
- L'élaboration et le développement de nouveaux moyens d'intervention dans le domaine social.

L'association est administrée par des dirigeants bénévoles dans le cadre d'instances de gestion démocratique.

3. Le cadre institutionnel et juridique de l'intervention

Les mesures de protection juridique d'un majeur s'inscrivent dans le cadre de trois principes fondamentaux : la nécessité, la subsidiarité et la proportionnalité.

Le service évolue aussi dans un cadre normatif composé d'un corpus de textes juridiques tels que la Charte des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 encore la Constitution de la Vème République qui définissent les droits civiques, civils et sociaux des individus.

Au regard de l'introduction du schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs 2020-2024 de la Région Grand-Est nous pouvons mettre en avant que plusieurs lois encadrent également la fonction et la mission du délégué mandataire.

La Loi n° 2007-308 portant réforme de la protection juridique des majeurs de mars 2007 vise à améliorer la protection des adultes vulnérables tout en garantissant le respect de leurs droits (protection de la personne non limitée à la sauvegarde de ses biens ; audition de la personne par le juge, recueil de son consentement lors des décisions personnelles la concernant ; réexamen régulier des mesures...). Les mesures de protection doivent être adaptées à la situation du majeur. Ainsi, les mesures de protection juridique (tutelle, curatelle, sauvegarde de justice) doivent être réservées aux personnes souffrant d'une altération de leurs facultés médicalement constatées.

En revanche, les personnes en situation de précarité ou d'exclusion sociale, rencontrant des difficultés à gérer leurs ressources, se verront proposer une mesure d'accompagnement social personnalisé (MASP). En cas d'échec de cette dernière, le juge peut prononcer une mesure d'accompagnement judiciaire (MAJ). Le mandat de protection future permet quant à lui, à toute personne majeure soucieuse de son avenir, d'organiser sa propre protection juridique pour le jour où elle ne pourrait plus pourvoir seule à ses intérêts.

Par ailleurs, la réforme soumet l'activité tutélaire aux dispositions de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (régime des autorisations pour les services mandataires (SMJPM) et les délégués aux prestations familiales, professionnalisation des mandataires, application du droit des usagers, renforcement des contrôles...).

Cette loi s'inscrit dans une dynamique d'évolution de la place des usagers des services sociaux et médico-sociaux.

En avant dernier lieu, la loi n° 2015-177 du 16 février 2015 relative à la modernisation et à la simplification du droit et des procédures dans les domaines de la justice et des affaires intérieures offre désormais la possibilité au juge d'ouvrir une mesure de protection du majeur au-delà de 5 ans (tant que cela n'excède pas 10 ans) pour mieux prendre en compte certaines pathologies.

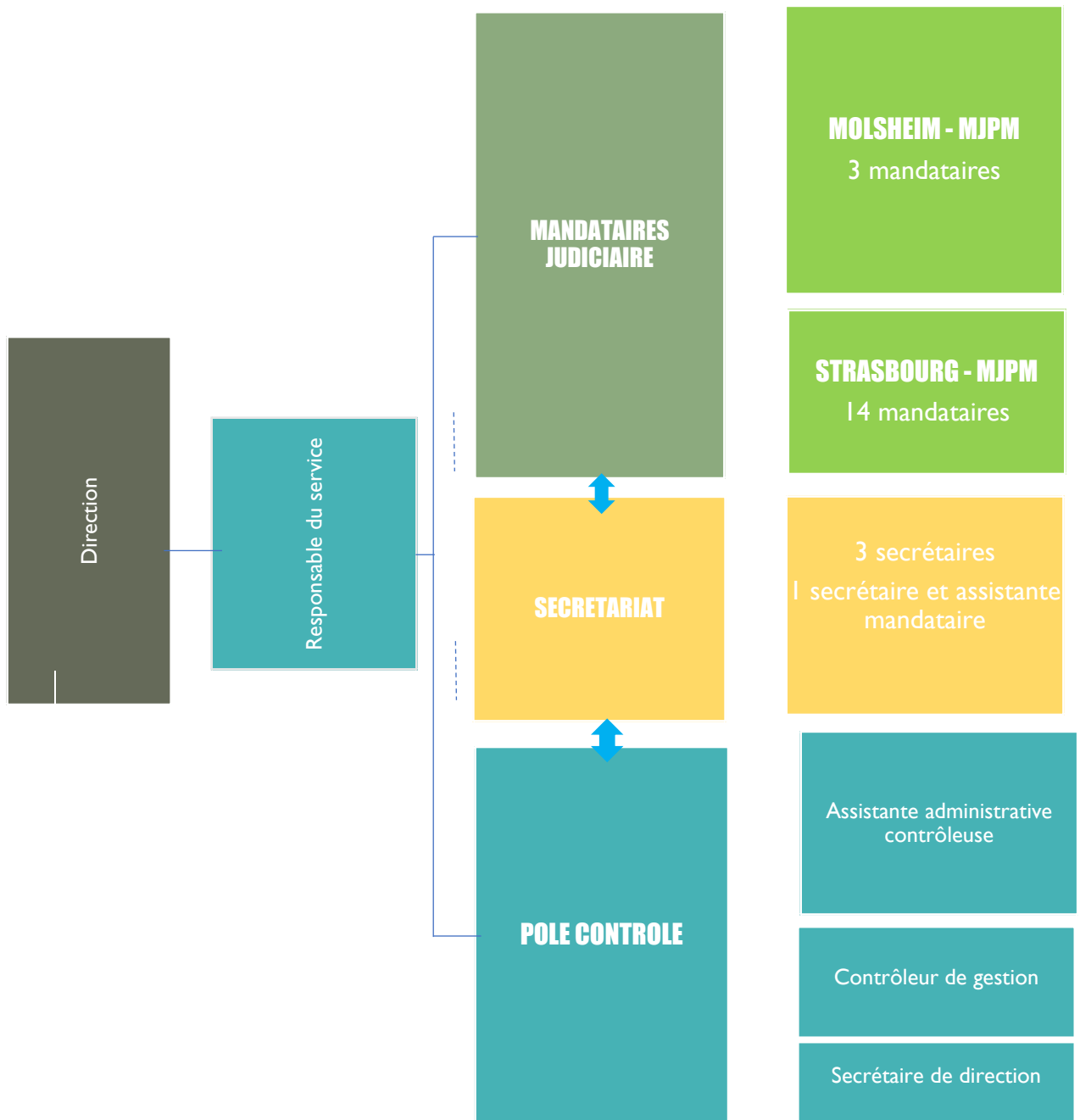
Enfin, la loi n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice (loi de programmation pour la justice) modifie les dispositions du code de procédure civile applicables aux majeurs protégés. Au-delà des ajustements de pure forme, la Loi modifie le rôle des acteurs de la protection juridique des majeurs. Ainsi, la communication du dossier au ministère public pour avis devient facultative.

4. L'activité du service tutélaire TANDEM

L'association TANDEM a débuté son activité en 1995 avec environ une centaine de dossiers et 3 salariés.

Elle compte aujourd'hui l'équivalent de 25 salariés (dont deux cadres) et son volume de suivis s'établit à un agrément de 900 dossiers¹.

¹ Il s'agit d'un seuil maximal, car, au-delà, TANDEM pourra difficilement continuer à fonctionner comme décrit précédemment, cela au détriment des relations « usagers-mandataires » mais également « mandataires-direction ». En réalité, le nombre de dossiers accompagnés s'établit autour de 730 dossiers.



TANDEM est un service tutélaire considéré comme un service social et médico-social au titre de l'article L 312-1 du CASF qui dispose que sont des services sociaux et médico-sociaux, les services mettant en œuvre les mesures de protection des majeures ordonnées par l'autorité judiciaire au titre du mandat spécial auquel il peut être recouru dans le cadre de la sauvegarde de justice ou au titre de la curatelle, de la tutelle ou de la mesure d'accompagnement judiciaire.

TANDEM assure ainsi un suivi autour de trois mesures de protection juridique : la sauvegarde de justice, la curatelle et la tutelle.

La sauvegarde de justice

La sauvegarde de justice est une mesure de protection juridique provisoire et de courte durée qui peut permettre la représentation de la personne pour accomplir certains actes déterminés. Le majeur placé en sauvegarde de justice conserve l'exercice de ses droits.

Les actes de la personne protégée sont contrôlés *a posteriori*, de sorte que seuls les actes pouvant nuire à la personne pourraient être modifiés ou annulés.

Ce régime, à caractère temporaire, est appelé à cesser dès que la personne a recouvré ses facultés ou à la suite de la mise place d'une mesure plus contraignante.

Elle s'adresse principalement à des personnes :

- souffrant temporairement d'une incapacité (ex : coma, traumatismes crâniens),
- ou dont les facultés sont durablement atteintes (facultés mentales ou facultés corporelles empêchant l'expression de leur volonté) et qui ont besoin d'une protection immédiate pendant l'instruction de la demande aux fins de mise en place d'une mesure plus protectrice (tutelle ou curatelle),
- ou dont les facultés sont altérées et pour lesquelles une solution moins contraignante suffit en temps normal (par exemple : une procuration), mais qui ont besoin ponctuellement d'être représentées pour certains actes déterminés (par exemple : une vente immobilière).

Il existe 2 types de mesure de sauvegarde de justice avec chacune leur procédure propre : la sauvegarde de justice sur décision du juge des tutelles et la sauvegarde par déclaration médicale.

La sauvegarde de justice ne peut dépasser 1 an, renouvelable une fois par le juge des tutelles. La durée totale ne peut donc excéder 2 ans.

La curatelle

La curatelle est une mesure judiciaire destinée à protéger une personne majeure qui, tout en pouvant continuer à agir elle-même, a besoin d'être conseillée ou assistée de manière continue dans les actes importants de la vie civile. La mesure de curatelle n'intervient que s'il est établi que la sauvegarde de justice ou d'autres mesures moins contraignantes constituent une protection insuffisante.

Il existe différents degrés de curatelle :

Dans le cas de la curatelle simple, la personne accomplit seule les actes de gestion courante (dits actes d'administration ou actes conservatoires), comme la gestion du compte bancaire ou la souscription d'une assurance. Elle doit en revanche, être assistée de son curateur pour des actes plus importants, dits actes de disposition (comme un emprunt).

Dans le cas de la curatelle renforcée, le curateur perçoit les ressources de la personne et règle ses dépenses sur un compte ouvert au nom de celle-ci, en rendant compte de sa gestion au juge.

Enfin, dans le cas de la curatelle aménagée le juge peut énumérer, à tout moment, les actes que la personne peut faire seule ou non, au cas par cas.

La durée de la curatelle ne peut excéder 5 ans. Elle peut être renouvelée si l'altération des facultés du majeur protégé apparaît irrémédiable, sur avis du médecin inscrit sur la liste établie par le procureur de la République. Elle peut prendre fin à tout moment si le juge décide qu'elle n'est plus nécessaire (à la demande du majeur ou de toute personne habilitée), à son expiration en l'absence de renouvellement, ou encore si une mesure de tutelle est prononcée en remplacement.

La tutelle

La tutelle est une mesure judiciaire destinée à protéger une personne majeure et/ou tout ou partie de son patrimoine si elle n'est plus en état de veiller sur ses propres intérêts. Un tuteur la représente dans les actes de la vie civile.

En ce qui concerne la protection de la personne, une personne protégée par une tutelle prend seule les décisions relatives à elle-même dans la mesure où son état le permet. Elle choisit notamment son lieu de résidence et a le droit d'entretenir librement des relations personnelles. Elle accomplit seule certains actes dits "strictement personnels". Si elle se met en danger, le tuteur peut prendre, en informant le juge, les mesures strictement nécessaires pour la protéger.

En ce qui concerne la protection des biens, le tuteur peut effectuer seul les actes d'administration. En revanche, seul le conseil de famille, s'il a été constitué, ou à défaut le juge, peut autoriser les actes de disposition.

La durée de la tutelle ne peut excéder 5 ans ou une durée supérieure (maximum 10 ans) si l'altération des facultés du majeur protégé n'apparaît manifestement pas susceptible de s'améliorer selon les données acquises de la science, sur avis conforme du médecin inscrit sur la liste établie par le procureur de la République. La mesure peut être allégée à tout moment. Elle peut prendre fin si le juge décide qu'elle n'est plus nécessaire (à la demande du majeur ou de toute personne habilitée), à son expiration en l'absence de renouvellement, ou encore si une mesure de curatelle est prononcée en remplacement.

Mesure de l'activité

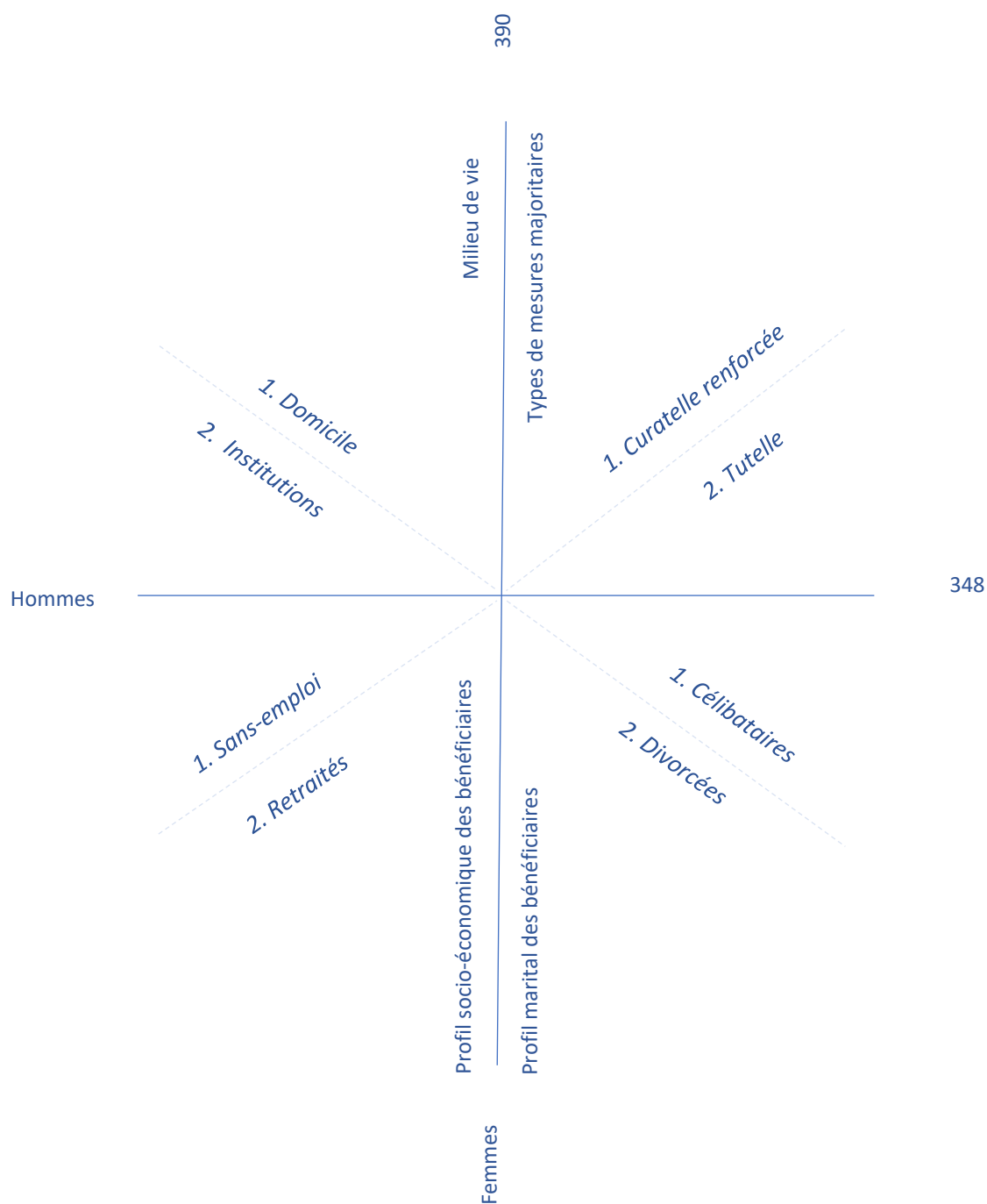
L'activité du service démontre que les entrées (personnes protégées) restent supérieures aux sorties.

Sur les cinq dernières années on peut constater que le nombre de nouvelles mesures a diminué, soit une baisse de 15%. Cependant, le nombre de transfert d'un autre service/mandataire judiciaire vers notre service est lui en augmentation, soit une hausse de 27% en 5 ans.

Il est également à noter une prédominance des mesures exercées en milieu ouvert (personnes hébergées à domicile).

Il est encore à noter que la majorité des sorties de mesure sont le fait de décès.

Diagramme de l'activité



L'activité du service démontre que la situation des personnes protégées présente un risque d'isolement social élevé (célibat, absence d'emploi, retraite, vie à domicile).

5. Les acteurs de la protection des majeurs à TANDEM

Le juge des tutelles et le Procureur de la République

Le rôle du juge des tutelles dans le dispositif de protection des majeurs est central. Les attributions du procureur de la République ont quant à elles été étendues. Ses nouvelles missions se retrouvent tant dans les mesures de protection juridique (l'établissement de la liste des médecins, l'avis conforme sur la liste des mandataires judiciaires à la protection des majeurs, les signalements et leur traitement, etc.) que dans la mesure d'accompagnement judiciaire (saisine du juge aux fins de mise en place de la MAJ, information du président du Conseil départemental de la suite donnée à la saisine, etc.).

Le juge des tutelles et le procureur de la République exercent tous deux un rôle de surveillance générale des mesures de protection dans leur ressort (Code civil, article 416).

Le médecin

Depuis le 1er janvier 2009, toute demande d'ouverture, de renouvellement, de demande de modification d'une mesure de protection judiciaire adressée au juge doit être accompagnée d'un certificat médical circonstancié. Ce certificat est rédigé par un médecin choisi sur une liste établie par le procureur de la République (article 431 du code civil). Il fait état d'une altération, soit des facultés mentales, soit des facultés corporelles de nature à empêcher l'expression de la volonté (cf. articles 425 et 433 du code civil). Le recours à un médecin agréé est également obligatoire pour mettre en œuvre un mandat de protection future.

Les services de l'Etat en charge de la cohésion sociale

Les services de l'Etat interviennent au niveau départemental et au niveau régional sous l'autorité du Préfet de région dans la planification de l'offre, ainsi que dans la coordination et l'harmonisation des pratiques départementales.

Sur le plan financier, le préfet de région est le responsable du programme 304 « inclusion sociale et protection des personnes ». Il est responsable de la répartition des crédits d'Etat entre les unités opérationnelles (départements) pour le financement de la protection juridique des majeurs (action 16 du programme).

Les mandataires judiciaires

Lorsqu'aucun membre de la famille ou aucun proche du majeur ne peut exercer une mesure de protection judiciaire, celle-ci peut être confiée à un mandataire judiciaire à la protection des majeurs. Les mandataires peuvent être salariés par une association tutélaire, être des préposés d'établissement - de santé, social ou médico-social (pour personnes âgées, notamment) ou pratiquer cette activité à titre individuel. Ils peuvent ainsi se voir confier par le juge une sauvegarde de justice, une curatelle, une tutelle, une mesure d'accompagnement judiciaire.

Plusieurs conditions sont nécessaires pour exercer la fonction de mandataire judiciaire à la protection des majeurs. Depuis le 1er janvier 2009, les mandataires judiciaires à la protection des majeurs doivent satisfaire à des conditions de moralité, d'âge, de formation certifiée par l'Etat et d'expérience

professionnelle. Ils doivent également être inscrits sur une liste départementale, établie par le représentant de l'Etat dans le département et également prêter serment devant le tribunal d'instance du chef-lieu de département. Ces dispositions sont en vigueur également pour les délégués aux prestations familiales.

L'activité des mandataires judiciaires, pour l'ensemble des modes d'exercice, est régie notamment par les principes annoncés au code de l'action sociale et des familles.

6. Les principes de travail

Le projet de service présenté dans ce document prend appui sur un ensemble de principes.

Ces principes sont de plusieurs ordres.

Les principes généraux

Principe d'accompagnement global	Les mandataires judiciaires interviennent sur l'ensemble de la mesure (référence transversale et globale). Cette dimension de l'intervention fait la spécificité de l'accompagnement à Tandem.
Principe de réponse	Une réponse doit être donnée aux majeurs protégés
Principe de continuité du suivi	Éviter les ruptures de suivi en permettant à l'équipe de connaître les contenus des suivis de chacun.e des mandataires
Principe d'équilibre	Équilibre entre qualité de vie au travail et qualité du service rendu.
Principe de proximité	En mode horizontale (entre les membres de l'équipe) et en mode vertical (entre le personnel non-cadre et les cadres).
Principe de personnalisation des suivis	Prise en compte des souhaits de la personne et de ses capacités.
Principe de polyvalence des compétences	Principe de polyvalence dans le respect de l'identité professionnelles des mandataires et principe de cohérence : l'idée étant d'éviter une logique de spécialisation qui morcellerait le suivi, d'autant plus que les personnes suivies sont souvent déjà elles-mêmes dans une situation de rupture sociale et économique voire en situation de morcellement psychique.
Principe de qualité	Les écrits à destination des tribunaux sont tous relus par les cadres, non pas dans une volonté de contrôle, mais dans un souci de qualité et d'homogénéisation du travail fourni.
Principe de régulation	La fonction cadre est perçue comme une fonction prioritairement régulatrice et organisatrice (l'objectif étant de permettre le travail, de le simplifier et de le dynamiser).
Principe du droit à l'erreur	Le droit de ne pas savoir est autorisé à Tandem tant que ce droit voit sa contrepartie appliquée : le devoir de transparence, le devoir de dire et de demander quand on ne sait pas.

Principe d'équipe Tandem n'est pas une somme de fonctions, c'est une réponse collective, partagée et concertée face à des situations de vie souvent complexes

Les principes managériaux

- | | |
|---|---|
| Management de l'apprenance et du travail | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La place doit être laissée à la réflexion, aux échanges, à la coopération. ▪ La possibilité de construire des outils en commun à partir des expériences vécues est à privilégier, ▪ Il doit être accordée une importance au champ de la formation, de l'apprentissage et de la transmission des savoirs. ▪ L'analyse se doit d'être incarnée (pas de posture théorique, mais de la « théorie en action »). ▪ Les initiatives se doivent d'être soutenues, ▪ Le management a dans l'une de ses priorités premières la régulation des dynamiques d'équipe. |
| Management de la qualité de vie au travail | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La bienveillance vis-à-vis des membres de l'équipe est une priorité, ▪ La qualité de l'intégration des membres de l'équipe est de la responsabilité de toutes et de tous, ▪ La bientraitance et le respect des droits des personnes accueillies se doivent d'être incarnées dans des postures, des pratiques, des principes et des outils et non seulement dans des discours. ▪ Une importance doit être accordée à la question de la qualité des interactions et des coopérations entre l'ensemble des composantes de l'association. |

7. Les personnes aidées

Il semble intéressant et symbolique de clôturer ce chapitre de présentation par une présentation des personnes aidées.

Depuis la Loi de 2007, la mise sous tutelle (la personne perd l'exercice de tous ses droits et doit être représentée dans tous les actes de la vie civile) ou sous curatelle (dans l'exercice de ses droits, la personne doit se faire conseiller et contrôler par un curateur) n'est possible que si une altération des facultés personnelles (mentales et/ou physiques) empêchant l'expression claire d'une volonté est constatée par un certificat médical circonstancié. Sont ainsi supprimés les motifs de « prodigalité, intempérance ou oisiveté ».

Un ensemble de vulnérabilités

Ce changement législatif occasionne un changement de public avec la présence de nombreuses personnes présentant des troubles psychologiques et/ou somatiques plus ou moins sévères.

De manière plus précise, nous pourrions écrire que le public de Tandem présente un ensemble de vulnérabilités qui souvent se cumulent :

• Personne en situation de précarité sociale
• Personne rencontrant des situations sociales et sanitaires complexes et préoccupantes (polyaddictions sévères, prostitution...)
• Personne présentant majoritairement une situation d'isolement social ou familial
• Personnes originaires de pays étrangers et présentant une situation de non-maîtrise de la langue et qui sont encore en appropriation des codes culturels français
• Jeunes majeurs majoritairement issus des services de l'aide sociale à l'enfance
• Personnes incarcérées
• Personnes âgées
• Personnes présentant des difficultés en termes de santé mentale

Il est à noter une tendance à accueillir de plus en plus de personnes originaires de pays étrangers tout autant que des personnes rencontrant, au cours de leur parcours, des problèmes judiciaires (pénal).

Le tableau clinique présenté dans ce projet peut sembler effrayant, il n'en est pas moins une réalité, ce qui n'enlève en rien que les personnes accueillies disposent également de capacités de résilience, de compétences et de talents.

Les personnes accueillies à Tandem, ne sont, en tout état de cause, aucunement réductible à leurs problèmes : nous accueillons avant tout des êtres humains qui ont connu et qui connaissent encore souvent des parcours de vie très compliqués.

Cependant, la réalité psychosociale et socioéconomique des personnes protégées peut, à elle seule, faire comprendre toutes les difficultés que rencontrent les mandataires judiciaires dans l'exercice de leur fonction et toutes les ressources qui doivent être mobilisées pour maintenir un accompagnement de qualité.

Chapitre 2 – L'intervention

1. L'architecture générale de l'intervention

Une méthodologie éprouvée

Le service met en place une intervention à partir d'une méthodologie éprouvée et reconnue².

- 1 Analyser avec soin la situation dans laquelle se trouve le majeur protégé dans les domaines de sa personne, de son patrimoine, de ses revenus, de sa vie juridique et administrative
- 2 Recenser son projet de vie, respecter ou l'associer dans le choix de ses comptes
- 3 Confronter l'analyse et les besoins qu'il exprime ; l'aider à cette expression
- 4 Lui expliquer la conclusion de la réflexion conduite par le MJPM, qui est un professionnel, et bâtir les objectifs de la mesure
- 5 Construire son budget en tenant compte des indispensables équilibres, la tenir informée et lui restituer ce qui reste afin de ne pas tout capter et d'interdire toute latitude personnelle
- 6 Lui faire connaître, au moins chaque mois, l'exécution de ce budget
- 7 Le tenir informé des avancées, des réussites, des difficultés, des réorientations nécessaires afin qu'il reste, ou redevienne d'avantage acteur de sa vie en trouvant ses équilibres personnels
- 8 Réfléchir avec lui aux suites à donner lors de l'échéance de la mesure
- 9 Créer les liens nécessaires, possibles et admissibles avec la famille
- 10 Devoir intervenir rapidement lorsque l'urgence de la situation le nécessite

Le suivi des personnes protégées

Créer du lien et de la confiance

Les personnes protégées font l'objet d'une attention toute particulière.

L'objectif étant de créer du lien avec les personnes protégées, condition indispensable à la mise en œuvre d'un suivi de qualité.

La confiance établie avec la personne protégée étant la pierre angulaire d'une mesure mise en place de manière constructive et la plus apaisée possible.

Le service Tandem s'applique ainsi à promouvoir un suivi de mesure qui s'appuie sur une forte dimension relationnelle.

² Ce référentiel a été construit à partir de l'article « La réforme de la protection juridique : Quel profit pour les majeurs protégés ? » de Michel Bauer & Christine Mear dans Vie sociale 2010/3 (N° 3), pages 151 à 161.

En complément de cette approche, il est à souligner que Tandem souhaite garantir la meilleure continuité de service possible vis-à-vis des personnes protégées.

En ce sens, notre service a mis en place un système de permanence et une structure de communication qui permettent de créer des espaces et une interconnaissance des situations propices à la bonne continuité des suivis.

Le processus d'accueil et d'intervention

Un premier entretien est réalisé avec la personne protégée.

Durant cet entretien le cadre et le contenu de la mesure ainsi que les modalités de suivi de la personne sont présentées.

Un ensemble de documents est aussi recueilli afin de constituer le dossier de suivi.

Un projet individuel est mis en place au cours des entretiens qui suivent cet entretien d'accueil (Document Individuel à la Protection des Majeurs).

Il est à préciser que le projet individuel est évolutif et s'inscrit dans une dynamique participative visant à investir la personne protégée dans la prise en charge de sa situation personnelle et familiale.

Enfin et afin de mettre en œuvre la mesure, des visites à domicile, des entretiens et éventuellement des accompagnements physiques sont mis en place.

2. Les compétences du mandataire de justice

Le mandataire judiciaire est un auxiliaire de justice. Cependant, dans la réalité du travail mené il serait presque juste de dire que le mandataire est un *auxiliaire social de justice* dans le sens où, au regard des publics suivis, un travail important est mené en termes de relation d'aide (dans une logique de maintien l'autonomie).

En ce sens, il semble que disposer de compétences sociales pour un mandataire judiciaire est nécessaire afin de pouvoir garantir un suivi de qualité (écoute, observation, capacité à créer de la confiance, capacité à faire comprendre et à faire adhérer à un projet, capacité à donner du sens à une situation).

Un mandataire judiciaire s'inscrit donc dans une mission générale de protection qui se décline en des missions opérationnelles : une mission justice (mission institutionnelle) et dans une mission sociale (mission d'accompagnement du public)³.

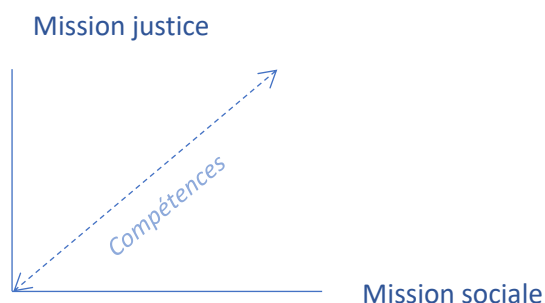
Il est également à noter qu'un mandataire judiciaire doit pouvoir disposer de compétences plurielles pour faire face à la diversité des situations dont, en particulier, des connaissances et expériences en droit, en travail social, en psychologie et en bureautique.

³ Il serait important d'éclaircir, dans le cadre de cette mission sociale, la place du mandataire dans le processus de soin. De nombreux bénéficiaires sont, en effet, concernés par des questions de santé et la place du mandataire judiciaire n'est pas facile à faire entendre aux services de soin (alors que le mandataire judiciaire est un facilitateur à ce sujet : préparation du retour à domicile, mise en place d'un service d'aide à domicile...).

L'ensemble des compétences du mandataire judiciaire sont par ailleurs présentées dans l'arrêté du 7 décembre 2021 modifiant l'arrêté du 2 janvier 2009 relatif à la formation complémentaire préparant aux certificats nationaux de compétence de mandataire judiciaire à la protection des majeurs et de délégué aux prestations familiales

Il est à noter que ces connaissances demandent à être de plus en plus développées sous l'effet conjugué de l'évolution du droit, des besoins des bénéficiaires et de l'importance prise par les technologies de l'information et de la communication.

Diagramme du champ de compétence du mandataire judiciaire



3. L'organisation du travail

Coopération et organisation

Notre service met en place un ensemble de temps de travail et de régulation (groupe d'analyse des pratiques). Le contenu de ces temps a pour but non seulement de transmettre de l'information, mais également et surtout de pouvoir faire participer l'ensemble des membres de l'équipe à la vie de l'organisation.

Réunion de service (réunion bureaux par bureaux)	Trimestriellement
Réunion d'équipe (réunion générale)	Trimestriellement
Réunion secrétariat	En fonction des besoins
Séminaire d'équipe	Une fois par an
Temps convivial	Une fois par an en fin d'année

Développement des compétences

Des entretiens professionnels et un plan de formation sont mis en place au sein du service.

La question du développement des compétences s'inscrit cependant dans une dynamique continue : le rôle des cadres étant notamment d'apporter, au quotidien, des éléments d'éclairage et de connaissance technique ou théorique.

4. Les partenariats

Tandem met en place un ensemble de partenariats en fonction des besoins des personnes protégées. Un document recensant l'ensemble des partenaires est disponible.

5. La documentation qualité

TANDEM a pu développer un système de documentation qui évolue au fur et à mesure des changements réglementaires et des besoins du service.

Les procédures existantes

Différentes procédures ont été rédigées par et pour le service.

- Les différents actes notariés
- Les différentes aides financières en cas de décès (en dehors du contrat obsèques)
- Le compte rendu de gestion
- Conclusion et rupture du contrat de travail
- Congé pour vendre donne par le bailleur
- Conseil aux familles
- L'exercice de la curatelle simple
- Disposition de la résidence principale ou secondaire (vente ou location)
- Droit à l'image
- Les différents cas de fin de mesure et les actes à accomplir
- La participation des majeurs protégés au financement de la mesure de protection
- La gestion financière (rapatriements/placements financiers)
- L'inventaire
- La participation des majeurs protégés au financement de la mesure de protection
- Le renouvellement de la mesure de protection
- Le statut pénal de la personne protégée
- Les mécanismes d'indemnisations aux victimes
- Pose de puces radio tracées EHPAD
- La régularisation des charges
- La santé de la personne protégée
- Union et désunion de la personne protégée : pacs, mariage, divorce
- Vente d'un bien immobilier (autre que la résidence principale)

Les processus formalisés

TANDEM dispose d'une nomenclature de ces processus.

Cette nomenclature se construit autour de processus qui se traduisent eux-mêmes sous la forme de d'outils documentaires.

Processus	Documents
Accueil des bénéficiaires	Livret d'accueil
Satisfaction des bénéficiaires	Enquête de satisfaction
Protection des bénéficiaires	Protocole de lutte contre la maltraitance
Droits et devoirs du bénéficiaire	Règlement de fonctionnement ⁴
	Charte des droits et libertés des personnes accueillies
	La personne protégée est informée de son droit de désigner une personne de confiance
	Elaboration en collaboration avec la personne : - Du budget prévisionnel, de l'inventaire des meubles meublants et du DIPM dans les 3 mois - De l'inventaire patrimonial dans les 6 mois
	La mesure conservatoire de protection du logement est mise en œuvre si nécessaire
Cartographie des partenaires	Répertoire des partenaires
Gestion des risques	DUERP ⁵
Evaluation des prestations	Evaluation externe

⁴ L'élaboration de ce règlement serait d'autant plus pertinente que les équipes de TANDEM ont fait remonter durant l'évaluation la nécessité d'approfondir le champ des réponses à apporter aux manifestations comportementales violentes des bénéficiaires (injures, menaces en particulier).

⁵ Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

Chapitre 3 – Risques et qualité

1. La prévention de la maltraitance

L'une des classes de risque que nous avons identifié a trait à la prévention et au traitement de la maltraitance en institution.

La notion de maltraitance, dans notre service , se réfère à la définition du Conseil de l'Europe de 1987 complétée par celle de 1992.

En définissant ce que revêt la notion de maltraitance, nous estimons qu'un premier travail est réalisé : disposer d'une vision commune et partagée, clarifiée et reconnue de la maltraitance.

En effet, l'un des risques de maltraitance trouve son origine dans la méconnaissance même des caractéristiques d'un acte de maltraitance .

Ce travail de définition a été poursuivi par la mise en place d'un protocole de prévention de la maltraitance.

Dans le cadre de ce protocole :

- Nous définissons la notion de maltraitance,
- Nous identifions des facteurs de risque et des moyens pour réduire ces risques,
- Nous développons les modalités d'intervention en cas de maltraitance(s) suspectée(s) ou avérée(s).

Cet outil a été accompagné de fiches de signalements d'évènements indésirables mis à disposition du personnel.

De manière générale, notre service est conscient que la question de la maltraitance est un objet complexe et qui fait appel à des dimensions multiples.

En ce sens, la prévention des actes de maltraitance doit s'inscrire dans un travail transversal sur la qualité de l'organisation, la qualité des conditions de travail, de la gestion des ressources humaines, de la conduite de projet et du management global appliqué à la structure.

Le rôle du cadre éthique dans les pratiques professionnelles est aussi fondamental.

En dernier lieu, il est à souligner que la Direction de l'établissement ne transige pas avec des situations ou des suspicions de maltraitance.

Le signalement de toutes situations est réalisé auprès du Juge des Tutelles et une procédure de protection est systématiquement déclenchée.

Elle peut aboutir sur un signalement au Procureur de la République (avec possibilités de poursuites et de sanctions pénales) et au licenciement pour faute lourde.

Nous précisons que les salarié(e)s sont protégé(e)s en cas de dénonciation de faits de maltraitance par l'application de l'article L. 313-24 du Code de l'action sociale et des familles et que cette disposition a été intégrée dans la procédure de signalement.

2. La prévention et la gestion des situations de crise

Les situations de crises concernent les personnes accueillies (crise nerveuse, conflits...)

L'anticipation des crises concernant le public accueilli repose sur un travail minutieux de recueil d'informations et de fluidité de la communication.

La prévention d'une crise demande à observer et à partager des signaux annonciateurs d'une situation d'agitation ou de souffrance intense.

En ce sens, nous pourrions écrire « qu’observer, s’informer et communiquer » est une modalité de prévention des crises qui est à mobiliser et à promouvoir.

La gestion des crises, quant à elles, rejoint notre positionnement éthique et les principes d’action qui régissent nos procédures de prévention de la maltraitance : le pouvoir ne doit pas être exercé sans laisser de place à l’autre, les actes de violence physique ou psychologique comme de négligence sont à proscrire.

Ainsi, si nous ne pouvons ne pas intervenir (maltraitance par négligence et par extension, non-assistance à personne en danger), l’intervention devra être proportionnée, verbalisée et ne devra pas laisser place à des actes répréhensibles moralement et pénalement.

La mise à l’écart, le retour à l’apaisement par un environnement et une posture appropriée, doivent, ainsi, toujours être des actions privilégiées.

Enfin, l’assistance de services spécialisés et des forces de l’ordre (SAMU, Police Nationale...) doivent être requises quand les techniques médico-sociales n’arrivent plus à être contenante face à des manifestations psychologiques et physiques extrêmes.

Toutes adaptations font, en tout état de cause, l’objet d’une analyse interdisciplinaire et d’une discussion approfondie avec la personne, en fonction de ses moyens.

3. Les risques professionnels

En ce qui concerne spécifiquement les membres du personnel, si le conflit peut parfois être nécessaire, il appartient aux cadres du service de permettre la mise en place d’une organisation professionnelle qui se développe dans le cadre d’une ambiance sereine et propice à la réflexion comme aux actions concertées.

La permanence du dialogue social et la reconnaissance des personnes participent d’un climat social apaisé. Une communication adaptée entre les professionnels/lles renforce encore la qualité de l’ambiance de travail. Des accords précis peuvent enfin, s’ils sont appliqués et intégrés à une pratique, être autant une prévention qu’un moyen de gestion des situations de crise. Ces accords sont les suivants :

- Parler avec intégrité, ne pas utiliser la parole contre soi ou pour médire d’autrui.
- Essayer de ne pas faire de la parole de l’autre une affaire personnelle, mais replacer les paroles dans un contexte professionnel.
- Avoir le courage de poser des questions et d’exprimer son ressenti.
- Se tenir éloigné des attitudes pessimistes ou fatalistes.
- Objectiver, échanger sur des faits et éviter les généralisations comme les jugements.
- Être conscient qu’une organisation professionnelle nécessite non seulement une analyse des problèmes qu’une résolution collective de ces problèmes (le problème n’est pas le problème, c’est l’absence de recherche de solution qui est un problème).
- Garder à l’esprit l’adage qui stipule « que seul on va plus vite mais qu’ensemble on va plus loin ».

De la prévention des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail

Au-delà des crises sociales et collectives, la question des risques psychosociaux fait l'objet d'une approche rigoureuse.

Notre établissement s'attèle à suivre les recommandations et les travaux de l'Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

Notre Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) intègre notamment les facteurs de risque et des axes de prévention concernant les risques psychologiques liés à l'activité auprès d'un public présentant un ensemble de vulnérabilités (épuisement, violence physique...).

Il est important de préciser que notre service souhaite aussi dépasser la seule dimension du risque psychosocial, pour cheminer vers une démarche centrée sur la qualité de vie au travail.

Pour réaliser cette volonté, il apparaît nécessaire de veiller à :

- La qualité des relations sociales et de travail : reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions.
- La qualité du contenu du travail : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité.
- La qualité de l'environnement physique du travail : sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial.
- La qualité de l'organisation du travail : qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques liés à l'organisation (troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux).
- La possibilité de réalisation et de développement professionnel : rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels.
- La conciliation entre vie au travail et vie hors travail : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports...

TANDEM privilégie une vision systémique du management des risques psychosociaux.

Cette façon de manager les risques liés à l'activité humaine nous semble plus opérante qu'une approche centrée majoritairement sur les conséquences (symptômes).

4. Le contrôle de l'activité

Le service rend compte régulièrement au juge des tutelles de sa gestion et de l'accompagnement qu'il met en œuvre.

Il rend également compte à son autorité de tutelle assurée par le préfet du département.

L'association tutélaire TANDEM soumet ses comptes à la vérification d'un commissaire aux comptes.

5. La sécurité informatique et le respect de la confidentialité

Une vigilance constante est demandée aux professionnels/lles concernant le respect de l'information des données.

Notre service concentre l'ensemble des documents à caractère nominatif dans des endroits sécurisés. L'échange de données informatiques est cadré par une Charte informatique remis à l'ensemble des professionnels/lles.

L'accès au matériel informatique est possible par l'introduction d'un code renouvelé régulièrement. .

6. La démarche qualité

Le service TANDEM, conformément à la loi n°2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale met en place un certain nombre d'outils :

- Livret d'accueil
- Règlement de fonctionnement
- Charte des droits et libertés des personnes accueillies
- Projet de service

En complément de ces outils, le service TANDEM procède toutes les cinq années à une évaluation interne de son activité et est soumise, tous les sept ans, à une évaluation externe concernant la qualité de ses prestations et de son fonctionnement.

Cette évaluation externe est mise en place par un cabinet habilité par la Haute Autorité de Santé.

Il est également à noter que le service s'approprie et diffuse auprès de son équipe les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de cette même autorité.

En termes de politique qualité il est aussi à souligner que TANDEM estime que la qualité est un processus global qui s'inscrit lui-même dans un système de principes et d'actions.

La politique qualité ne pouvant ni se réduire à des outils, ni à un discours, ni même à une simple succession d'actes mais devant pouvoir mettre en cohérence ces différents éléments, s'interroger sur leur pertinence comme sur leur impact en termes de qualité de service et de qualité de vie au travail.

Enfin, il est encore à préciser que notre projet de service est au cœur de cette démarche qualité.

Il en est la pierre angulaire.

Car, comme l'écrivait l'un des pères fondateurs de la qualité – W. Edwards Deming - « faire de son mieux ne suffit pas. Il faut d'abord savoir quoi faire, puis faire de son mieux ».

Chapitre 4 – Orientations & ressources

1. Les orientations

Les axes de développement et les points de consolidation à mettre en œuvre dans les cinq prochaines années - qui est aussi la durée légale de ce projet - ont été regroupées dans ce chapitre sous la forme de grandes orientations.



2. Les ressources

La mise en place des orientations présentées demandera un certain nombre de ressources.

- **La première de ces ressources renvoie à une dimension financière et de compétence.**

La digitalisation de l'ensemble des administrations ainsi que des structures publiques ou privées génère une augmentation considérable des process bureautiques et informatiques (veille numérique, intégration des données, contrôle des données, codage, interfaçage, suivi et maintenance, mise en arborescence...).

Il semble donc difficilement concevable ne pas intégrer une compétence dans les systèmes d'information (recrutement d'un responsable système d'information), ni de développer le système d'information de Tandem (interfaçages pour les facturations, portails interactifs pour les personnes protégées...).

La mise en place d'un système de communication modernisé (site internet) semble aussi être un axe à privilégier afin de valoriser et de rendre lisible les actions de Tandem (et par extension, d'un service tutélaire).

- **Le deuxième questionnement autour des ressources porte sur les compétences des mandataires judiciaires.**

Les mandataires devront se spécialiser dans de nombreux domaines (approche de la grande dépendance, psychiatrie et santé mentale, prévention et accompagnement de l'illectronisme, interprétariat et interculturalité...).

Un plan de formation devra pouvoir absorber ces besoins en termes de spécialisation.

- **Le troisième point concerne les ressources partenariales.**

Il semble nécessaire de pouvoir créer une véritable transversalité entre le secteur hospitalier (notamment les services psychiatriques) et les services accueillant des mandataires judiciaires. Dans l'esprit de la Loi santé de 2016 l'idée étant de pouvoir créer une véritable équipe de soin tout en veillant à ce que chacun reste dans le cadre des missions qui lui sont imparties.

En complément de cette action, la mise en place de renforts partenariaux spécialisés en ce qui concerne l'interprétariat et l'interculturalité semble également nécessaire.

- **La quatrième réflexion autour des ressources interroge les capacités stratégiques du service.**

Tandem dispose de cadres impliqués et engagés et qui maîtrisent bien leur secteur d'intervention.

Un conseil d'administration est également présent et actif.

Cependant, il semble indispensable de renforcer les capacités de veille stratégique de l'association (recherche d'opportunités de financement et de nouveaux partenariats, développement d'activités, repérage plus précis de compétences en interne).

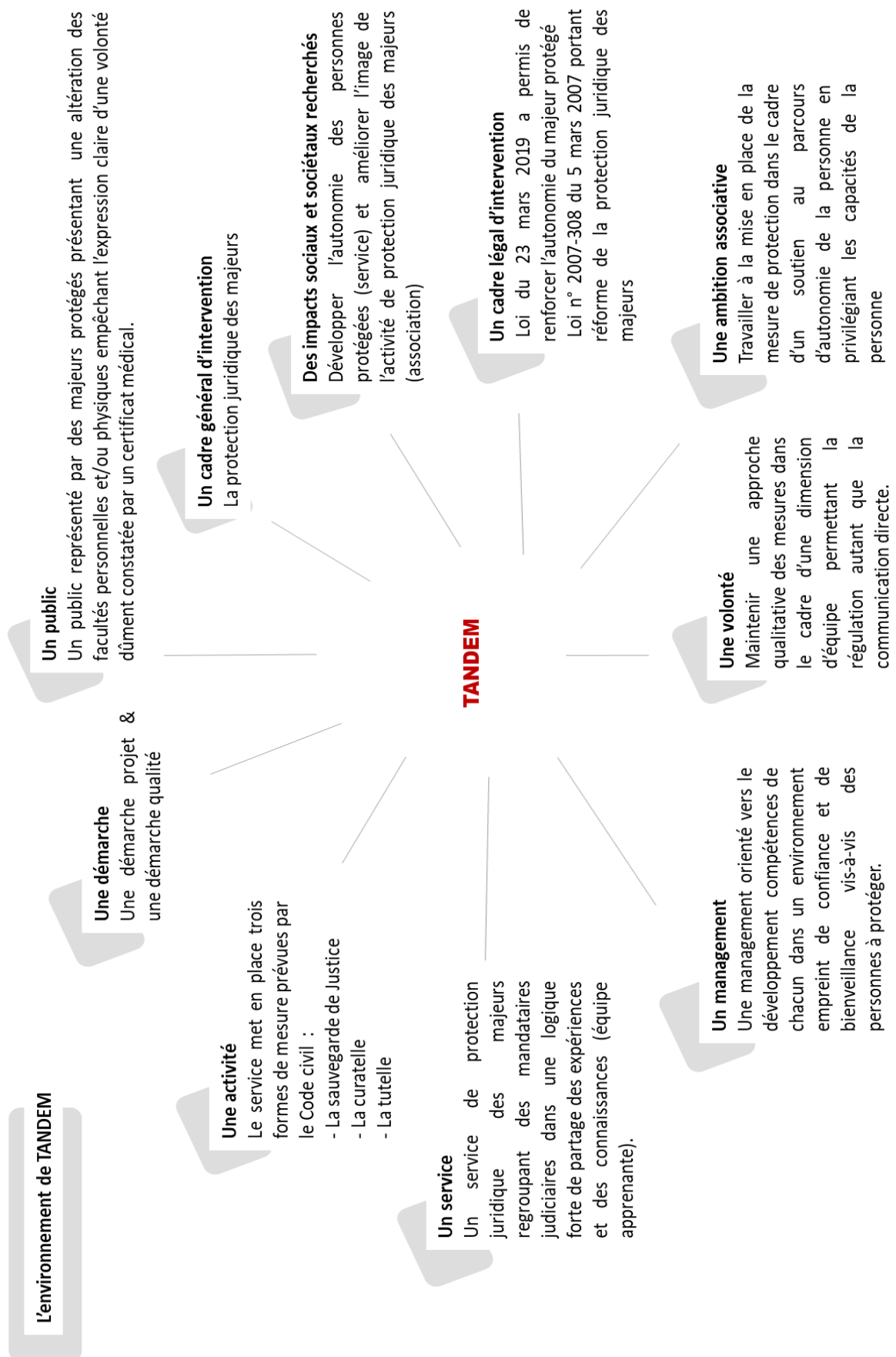
Le renforcement de ces capacités peut advenir par la mise en place d'une commission stratégie avec des représentants du Bureau de l'association, de la direction et de la cheffe de Service.

Cette commission devrait se réunir au moins une fois par an pour établir un bilan et des perspectives autour de la stabilisation et du développement du service.

Une question sera aussi à mettre en perspective en ce qui concerne le développement d'une réflexion autour de la question du logement et plus particulièrement du logement accompagné.

Il semble, en effet, que cette thématique du logement et du maintien dans le logement de personnes (notamment présentant des troubles du comportement) est un axe particulièrement important et urgent à améliorer.

Annexes



Avenants

Avenant n°1

Une **commission qualité** a été instaurée en mars 2023.

Elle est composée de la direction, de la Cheffe de Service et du secrétariat de direction.

Cette commission qualité a pour objet de suivre la mise en place au sein du service :

- De la démarche qualité
- De la démarche de gestion des risques
- De la démarche projet
- Des questions éthiques liées à l'activité

Cette commission a fait l'objet d'une installation en lien avec un cabinet spécialisé, le cabinet Aléis Conseil.

Cette commission peut s'ouvrir, en fonction des questionnements et des besoins, à tous les membres de l'équipe du service Tandem et à des personnes tierces (expertises, partenaires institutionnels...).