

PROJET DE SERVICE

Date de publication : 30/06/2021

<https://www.ajpc.info/>

LISTE DES ABREVIATIONS

AJPC	: Association Juridique Protection et Conseil
ANESM	: Agence Nationale de l’Evaluation et de la qualité des Etablissements des Services sociaux et Médico-sociaux
CAFDES	: Certificat d’Aptitude aux Fonctions de Directeur d’Etablissement ou de Service d’intervention sociale
CAFERUIS	: Certificat d’Aptitude aux Fonctions d’Encadrement et de Responsables d’Unités d’Intervention sociale
CASF	: Code de l’Action Sociale et des Familles
CSE	: Conseil Social et Economique
CNC	: Certificat National de Compétence
CVS	: Conseil à la Vie Sociale
DIPM	: Document Individuel de Protection des Majeurs
DGF	: Dotation Globale de Financement
DRIEETS	: Direction Régionale Interdépartementale de l’Economie, de l’Emploi, du Travail et des Solidarités
DUERP	: Document Unique d’Evaluation des Risques Professionnels
DUD	: Document Unique de Délégation
EHPAD	: Etablissement d’Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
ESSMS	: Etablissement et Service Social ou Médico-Social
EHESP	: Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique
ETP	: Equivalent Temps Plein
GPERH	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Ressources Humaines
HAS	: Haute Autorité de Santé
MAJ	: Mesure d'Accompagnement Judiciaire
MASP	: Mesure d'Accompagnement Social Personnalisé
RGPD	: Règlement Général sur la Protection des Données
RQTH	: Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
VAD	: Visite à domicile

SOMMAIRE

1. Présentation	6
1.1 L'histoire et le projet	6
1.2 Le siège social et les sites annexes	6
1.3 Présentation des services.....	6
1.3.1 Le service MJPM	7
1.3.2 Le Service d'Information et de Soutien aux Tuteurs Familiaux (SISTF)	7
2. La mission du service MJPM et le public	8
2.1 Le cadre législatif et réglementaire.....	8
2.1.1 Les principes généraux	9
2.1.2 De la protection des biens à la protection de la personne	10
2.1.2.1 La protection des biens	10
2.1.2.2 La protection de la personne.....	10
2.1.1.1 Les différentes mesures de protection	11
2.1.1.2 Le financement.....	12
2.1.1.2.1 La contribution au coût de la mesure des personnes protégées.....	12
2.1.1.2.2 Les produits de la tarification	12
2.2 Le Public et la participation de l'utilisateur au fonctionnement du service	13
2.2.1 Description du public accueilli.....	13
2.2.1.1 Une hétérogénéité du public.....	13
2.2.1.2 Une subsistance des motifs dits sociaux	14
2.2.1.3 Etude socio-économique.....	14
2.2.1.4 Evolution de la population protégée et des besoins.....	17
2.3 La participation de l'utilisateur au fonctionnement du service.....	18
2.3.1 Quel mode de participation ?.....	18
2.3.2 L'organisation des enquêtes.....	18
3. Les principes éthiques et d'intervention	19
3.1 Notre accompagnement à l'épreuve du questionnement éthique	19
3.1.1 Quel accompagnement ?.....	19
3.1.2 La protection et l'autonomie.....	20
3.1.3 L'intérêt du majeur protégé	21
3.2 Le respect des droits et des libertés de la dignité et de la vie privée	22
3.2.1 Le respect de la vie privée et du secret professionnel.....	22
3.2.2 Respect de la dignité	23
3.2.3 Respect des droits et des libertés	23

3.2.3.1	Les actes personnels courants.....	23
3.2.3.2	Les actes personnels graves	23
3.3	Promouvoir l'autonomie de la personne protégée.....	24
3.3.1	Informer la personne protégée	25
3.3.2	Personnaliser la mesure	26
3.3.3	Favoriser la participation des personnes à la gestion budgétaire et patrimoniale.....	26
3.3.4	FOCUS sur le site Interactif de l'AJPC à destination des personnes protégées.....	27
3.4	Définir la place de l'entourage dans la mesure de protection.....	27
4.	La nature de l'offre de service	29
4.1	Les phases de l'intervention	29
4.2	Définir un cadre et un temps de rencontre.....	31
4.2.1	Les visites à domicile	31
4.2.2	Les rencontres au service ou à l'extérieur.....	32
4.2.3	L'accueil téléphonique.....	32
5.	Les ressources humaines et la communication	33
5.1	Les différents métiers.....	33
5.1.1	Les délégués à la protection des majeurs	34
5.1.2	Les responsables d'unité	34
5.1.3	Les assistants tutélaires.....	35
5.1.4	Les comptables.....	35
5.1.5	Les missions particulières.....	35
5.1.5.1	Le pilote des évaluations	36
5.1.5.2	Les formateurs outil métier.....	36
5.1.5.3	Le coordonnateur multimédia.....	36
5.2	Le management.....	37
5.2.1	L'équipe de direction	37
5.2.1.1	Le directeur.....	37
5.2.1.2	La directrice adjointe / responsable juridique	38
5.2.2	L'encadrement intermédiaire.....	38
5.2.2.1	Le responsable de site	38
5.2.2.2	Le responsable de la comptabilité MJPM et associative.....	39
5.2.2.3	Le responsable d'unité	39
5.2.2.4	L'expert en gestion financière et patrimoniale	39
5.3	Le recrutement et la formation.....	40
5.3.1	Le recrutement	40
5.3.1.1	Le processus de recrutement	40
5.3.1.2	Les actions spécifiques d'insertion	41

5.3.2	La formation et l'adaptation à l'emploi	42
5.3.2.1	Le tutorat	42
5.3.2.2	Le compagnonnage	42
5.3.2.3	La formation aux outils de gestion	43
5.3.2.4	La formation externe	43
5.4	La communication	45
5.4.1	Le système de réunions	45
5.4.2	Le travail d'équipe	48
5.4.3	Projet de service et l'évaluation interne	49
6.	<u>L'Organisation.....</u>	50
6.1	Les principes d'organisation	50
6.1.1	Le développement des compétences.....	50
6.1.2	L'indépendance	51
6.1.3	La proximité	51
6.1.4	La continuité	51
6.1.5	L'innovation	52
6.2	L'organisation fonctionnelle et géographique	52
6.2.1	L'organisation fonctionnelle	52
6.2.1.1	Le trinôme	52
6.2.1.2	L'unité	53
6.2.1.3	L'organisation de tâches transversales	53
6.2.2	Organisation physique et géographique	53
6.2.2.1	Un maillage du département	54
6.2.2.2	Des territoires d'intervention.....	54
6.2.3	L'ouverture de l'AJPC sur son territoire	54
6.3	L'organisation technique	55
6.3.1	L'informatique	55
6.3.1.1	Le matériel et le réseau	55
6.3.1.2	Les logiciels.....	56
6.3.2	La téléphonie	57
6.3.3	Les véhicules de service.....	58
	<u>CONCLUSION GENERALE.....</u>	59

1. Présentation

1.1 L'histoire et le projet

L'Association Juridique Protection et Conseil (AJPC) est une association loi 1901 qui a été fondée en 1992. L'intention des fondateurs, composés de bénévoles et de professionnels impliqués à la fois dans la cause du handicap et de la protection juridique, était d'apporter une offre complémentaire dans la mise en œuvre des régimes d'assistance ou de représentation. Outre la protection juridique des personnes majeures et mineures, les membres fondateurs, conscients du besoin d'aide et de soutien des familles tutrices de leur proche, envisageaient dès l'origine de leur apporter le conseil nécessaire.

Agissant dans l'intérêt de personnes que la société reconnaît comme vulnérable, l'AJPC est animée par la volonté de respecter la dignité de la personne. La mise sous protection constituant une rupture d'égalité pour l'individu à qui elle s'applique, nous nous attachons à rétablir l'individu dans l'exercice de ses droits et libertés.

1.2 Le siège social et les sites annexes

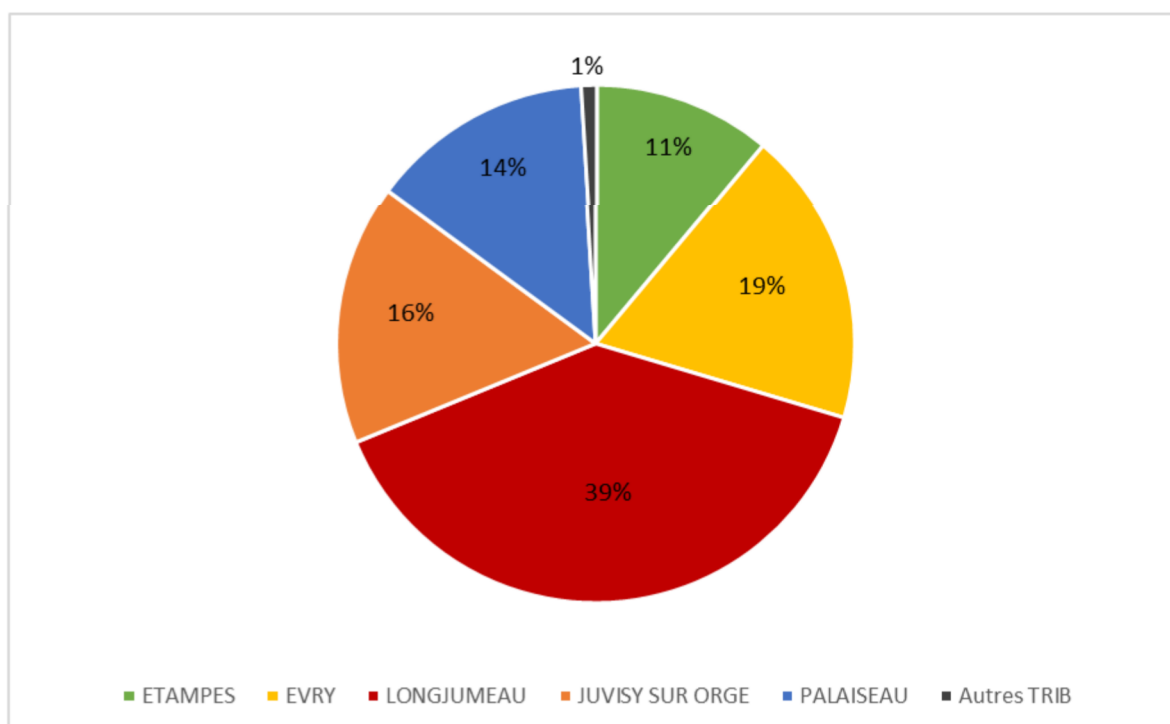
Depuis 2005, l'AJPC tient son siège social à Palaiseau. L'association a ensuite fait le choix de la décentralisation en créant un deuxième site à Evry, en 2009. Cette orientation prise par l'association fut confirmée par l'implantation d'un troisième site à Etampes.

L'antenne d'Evry est accessible aux personnes à mobilité réduite. Optimiser la couverture du département de l'Essonne constitue pour l'AJPC un enjeu essentiel. Cette orientation témoigne de la volonté de rapprocher les professionnels du public dont ils assurent l'accompagnement.

1.3 Présentation des services

L'AJPC est organisée en deux services, chacun d'eux étant dédiés à des missions distinctes, toutes en lien avec la protection juridique de la personne. Nous intervenons en priorité et pour l'essentiel pour le bénéfice des usagers personnes protégées et des familles tutrices de leur proche. A travers la réalisation des missions qui lui sont confiées, l'AJPC entend également répondre au besoin de l'instance judiciaire qui constitue un rouage essentiel de l'organisation de la protection des personnes vulnérables. C'est à travers ces différentes missions que l'association se pose comme contributeur au service public de la Justice.

Répartition des mesures par tribunaux



Le Tribunal judiciaire d'Evry-Courcouronnes et les Tribunaux de proximité de l'Essonne sont les principaux mandants de l'AJPC. L'association peut néanmoins intervenir auprès de personnes résidant temporairement ou de façon permanente hors du département, ceci dans le cadre d'une continuité de l'accompagnement ou si besoin, pendant le temps nécessaire à la désignation d'un mandataire judiciaire territorialement compétent.

1.3.1 Le service MJPM¹

Conformément à l'arrêté préfectoral 2010-DDCS-91-49 du 6 octobre 2010, l'AJPC est autorisée à mettre en œuvre les mesures judiciaires de protection juridique.

1.3.2 Le Service d'Information et de Soutien aux Tuteurs Familiaux (SISTF)

Le Service d'Information et de Soutien aux Tuteurs Familiaux, en même temps qu'il concrétise la volonté des fondateurs de l'association, répond au principe légal selon lequel la mesure de protection doit en premier lieu échoir à la famille².

Sous l'autorité du directeur, le service est confié à deux professionnels détachés du service MJPM, titulaires du certificat national de compétences. Les deux conseillers aux tuteurs familiaux (0.6 ETP) sont aidés pour les tâches administratives par une assistante. Le service est généraliste et gratuit.

¹ Le présent projet de service ne traite que de l'activité MJPM, le soutien aux tuteurs familiaux faisant l'objet d'un projet distinct.

² Art. 449 du C.civ.

Le service entend apporter aux familles représentant un de leur proche une aide technique et un soutien moral.

Nous mettons à leur disposition une base documentaire et répondons à leur question par mail, par téléphone ou lors de consultations au service.

Nous sommes constamment vigilants de ne pas nous substituer aux familles. Il s'agit pour le professionnel d'un positionnement très différent de celui du délégué à la protection des majeurs, puisque nous devons nous abstenir de faire à la place du tuteur en mettant ce dernier en situation de remplir au mieux sa mission.

Nous posons des limites à nos interventions en traitant essentiellement de sujets ayant trait à la protection de la personne. Lorsqu'il s'agit de situation où il apparaît que la question de la protection est secondaire, nous orientons la famille vers d'autres professionnels.

Au-delà de l'aide technique, les tuteurs, curateurs et habilités familiaux ont parfois besoin d'un soutien moral. Lorsque les familles viennent nous consulter, nous prenons en compte une partie de la charge émotionnelle inhérente à la relation d'aide entre deux parents.

Notre triple implantation permet aux familles de venir en consultation sans s'exposer des déplacements trop importants (cf supra 1.2). Cette proximité favorise la répétition des échanges.

En outre, depuis novembre 2019, l'AJPC tient régulièrement des permanences au siège du Tribunal de proximité de Longjumeau dans le cadre du programme d'accès au droit développé par l'Etat.

Le SISTF assure un rôle de veille et d'expérimentation (mandats de protection future, habilitation familiale¹).

2. La mission du service MJPM et le public

2.1 Le cadre législatif et réglementaire

Promulguée le 5 mars 2007, et entrée en complète application le 1^{er} janvier 2009, la loi n° 2007-308² portant réforme de la protection juridique des majeurs organise le droit des incapacités. Son trait le plus particulier tient au fait qu'elle imbrique les régimes civils de protection aux dispositions de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002³ rénovant l'action sociale et médico-sociale.

¹ Ordonnance n° 2015-1288 du 15 octobre 2015 portant simplification et modernisation du droit de la famille

² Loi n° 2007-308 du 5 mars 2007, JORF 06/03/2007

³ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, JORF 03/01/2002

La législation encadrant la protection juridique des majeurs a connu une nouvelle évolution majeure par la loi du 23 mars 2019¹ aux termes de laquelle les droits fondamentaux des personnes protégées ont été renforcés et le contrôle du juge des contentieux de la protection assoupli, notamment en matière de gestion patrimoniale.

2.1.1 Les principes généraux

Les Juges des Contentieux de la Protection ne peuvent prononcer une mesure qu'après avoir motivé leur décision au regard des principes de nécessité, de subsidiarité et de proportionnalité.

La nécessité : la combinaison des articles 415² et 425³ du Code civil pose une double règle. La simple constatation d'un amoindrissement des capacités psychiques ou physiques n'est pas suffisante pour justifier une mesure de protection. Il faut que ces atteintes aient pour effet de mettre la personne dans l'impossibilité de pourvoir seule à ses intérêts.

La subsidiarité : énoncé à l'article 428 du Code civil⁴, ce principe proscriit l'ouverture d'une mesure dès lors que d'autres solutions juridiques moins contraignantes permettent d'organiser la préservation des intérêts de la personne à protéger (ex : régime matrimonial). La loi organise également d'autres dispositifs alternatifs aux régimes civils de protection tels que les mesures à caractère social (MASP, MAJ), ou le mandat de protection future.

La proportionnalité : les mesures doivent être adaptées à chaque cas de sorte que le majeur qui n'a besoin que d'assistance ne soit pas placé en tutelle. En outre les mesures de protection juridique devront être révisées régulièrement afin que le juge puisse s'assurer qu'elles sont bien encore adaptées, et ne privent pas inutilement de leur liberté d'agir les personnes concernées. Le principe de proportionnalité se concrétise notamment à travers la recherche de l'individualisation de la mesure.

¹ Loi n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation et de réforme pour la Justice, JORF 24/03/2019

² Art. 415 du C. civ. : " Les personnes majeures reçoivent la protection de leur personne et de leurs biens que leur état ou leur situation rend nécessaire [...]".

³ Art. 425 du C. civ. : "Toute personne dans l'impossibilité de pourvoir seule à ses intérêts en raison d'une altération, médicalement constatée, soit de ses facultés mentales, soit de ses facultés corporelles de nature à empêcher l'expression de sa volonté peut bénéficier d'une mesure de protection juridique[...]".

⁴ Art. 428 du C. civ. : " La mesure de protection ne peut être ordonnée par le juge qu'en cas de nécessité et lorsqu'il ne peut être suffisamment pourvu aux intérêts de la personne par l'application des règles du droit commun de la représentation, de celles relatives aux droits et devoirs respectifs des époux et des règles des régimes matrimoniaux, en particulier celles prévues aux articles 217, 219, 1426 et 1429, par une autre mesure de protection judiciaire moins contraignante ou par le mandat de protection future conclu par l'intéressé. La mesure est proportionnée et individualisée en fonction du degré d'altération des facultés personnelles de l'intéressé."

2.1.2 De la protection des biens à la protection de la personne

La loi du 5 mars 2007¹ consacre une jurisprudence² ancienne, abondante, et constante qui avait fait émerger la notion de protection de la personne. Alors qu'auparavant elle n'était envisagée qu'à travers la protection des biens, la protection de la personne s'est aujourd'hui émancipée des considérations patrimoniales et se conçoit de façon autonome.

Sauf disposition contraire, la mesure s'applique à la personne et à ses biens. Dans certains cas toutefois, le juge peut décider que la protection ne s'appliquera qu'à la personne ou qu'aux biens dont celle-ci dispose.

2.1.2.1 La protection des biens

Les actes relatifs à la gestion des biens³ sont de trois ordres :

Les actes conservatoires : ce sont les actes effectués par nécessité ou par urgence afin de sauvegarder un droit ou empêcher la perte d'un bien.

Les actes d'administration : ils regroupent les actes de gestion courante (conclusion d'un bail d'habitation, ouverture d'un compte de dépôt, etc.). Ils relèvent de la gestion normale d'un patrimoine en vue d'en conserver la valeur ou de le faire fructifier.

Les actes de disposition : ils entraînent une transmission de droits pouvant avoir pour effet de diminuer la valeur d'un patrimoine.

Il est essentiel de savoir de quelle catégorie relève tel ou tel acte afin de déterminer les personnes compétentes (personne protégée, MJPM, juge des contentieux de la protection) pour conclure valablement l'acte. Ces trois catégories correspondent à un ordre croissant de gravité en fonction du résultat économique de l'opération : plus l'acte engage le patrimoine, plus il nécessitera de formalités.

2.1.2.2 La protection de la personne

La traduction concrète du rôle de protecteur de la personne correspond en fait à une position de conseil et de préconisation du MJPM dans la mesure où, comme l'affirme la loi du 5 mars 2007, la personne protégée prend toutes les décisions relatives à sa personne dans la mesure où son état de santé le lui permet, quel que soit le régime de protection. Le législateur innove d'ailleurs en ce qu'il consacre un domaine d'actes strictement personnels ne pouvant jamais donner lieu à représentation⁴ : ce sont les actes relatifs à l'autorité parentale et à l'adoption.

¹ *Ibid*

² C. cass 1ère civ., 18 avril 1989 : *"Les régimes civils d'incapacité ont pour objet d'une manière générale de pourvoir à la protection de la personne et des biens"*.

³ Le décret n° 2008-1484 du 22 décembre 2008 énumère les actes d'administration et de gestion.

⁴ Art. 458 du C. civ.

A titre exceptionnel cependant, la faculté est donnée au MJPM de prendre seul les décisions qui s'imposent pour assurer la sécurité du majeur protégé, qu'il soit sous curatelle ou sous tutelle, dès lors que le majeur se met lui-même en danger par son comportement¹. Ce faisant la loi du 5 mars 2007 opère un double mouvement. Alors que l'esprit du texte tend à réduire le pouvoir du MJPM sur la personne protégée en favorisant la participation et la prise d'autonomie (cf. chapitre 3) de cette dernière, il autorise dans des circonstances précises un accroissement des pouvoirs de contrôle de celui-ci en lui demandant de veiller à la sécurité des personnes les plus vulnérables.

1.1.1 Les différentes mesures de protection

➤ La sauvegarde de justice²

C'est une mesure temporaire prononcée pour la durée de l'instance. C'est un régime qui n'emporte en principe aucune assistance ou représentation, toutefois, le juge peut nommer un mandataire à l'effet d'effectuer au nom de la personne un ou plusieurs actes déterminés. La personne conserve ses droits, mais les actes ou engagements qu'elle contracte peuvent être annulés ou rescindés. Le mandataire spécial intervient dans le cadre strictement défini par l'ordonnance judiciaire. Sa durée est limitée à un an, éventuellement renouvelable une fois.

En marge des sauvegardes de justice prononcées pour la durée de l'instance, la loi organise une sauvegarde assortie de la désignation d'un mandataire spécial qui reçoit pour mission l'accomplissement d'un acte de disposition.

➤ La curatelle³

C'est une mesure d'assistance pour les actes importants de la vie civile. Elle s'applique aux biens et ou à la personne. La personne a besoin d'être assistée ou contrôlée notamment dans la gestion de son patrimoine et de ses biens. La personne en curatelle ne peut faire emploi de ses capitaux sans l'assistance de son curateur.

La curatelle peut être prononcée sous la forme renforcée ; la personne est protégée dans les mêmes domaines que ceux de la curatelle simple, mais la gestion de l'ensemble des ressources est alors assurée par le curateur. Le curateur perçoit les revenus du majeur et les emploie à l'entretien de celui-ci.

➤ La tutelle⁴

C'est une mesure de représentation complète de la personne. Sous réserve de quelques exceptions où l'autorisation du juge peut se révéler nécessaire, les actes d'administration sont accomplis par le tuteur.

¹ Art. 459 al. 4 du C. civ.

² Art. 433 du C. civ.

³ Art. 440 al. 1 et suivants, et art. 472 du C. civ.

⁴ Art. 440 al. 3 et suivants et art. 473 du C. civ.

Les actes conservatoires sont accomplis par le tuteur seul.

Les actes de disposition sont obligatoirement autorisés par le juge, sauf cas d'espèces particuliers¹.

➤ Les mesures ad hoc

Elles sont prononcées pour l'accomplissement d'un acte précis ; les pouvoirs délégués dans le cadre de ce mandat sont limités au contenu et à la durée de la mission. Elles sont prononcées en cas de conflit d'intérêts entre le protégé et son représentant, ou même quand un éloignement géographique trop important constitue un obstacle pour que le tuteur en titre puisse mener à bien sa mission.

1.1.2 Le financement

Comme les autres établissements et services sociaux et médico-sociaux soumis à autorisation, l'AJPC se voit appliquer le droit commun budgétaire et financier². C'est le Code de l'Action Sociale et des Familles qui pose le cadre et les principes de la rétribution des services que rend l'AJPC. Nous distinguons deux grandes sources de financement, à savoir la participation des personnes protégées et celles des financeurs publics

1.1.2.1 La contribution au coût de la mesure des personnes protégées

En principe, le coût de la mesure de protection est à la charge de l'utilisateur lui-même, quelle que soit la nature de son régime de protection. La contribution qui est progressive et plafonnée, est établie à partir d'une assiette calculée en intégrant les ressources et le patrimoine non productif d'intérêt de la personne protégée³.

La personne protégée est exonérée de participation lorsque ses ressources ne dépassent pas un certain seuil⁴, ou à titre exceptionnel sur décision du préfet en raison de difficultés particulières⁵ (exemple : situation de surendettement avant le prononcé de la mesure).

1.1.2.2 Les produits de la tarification

L'AJPC ne peut équilibrer par ses ressources propres son budget. Aussi, conformément au principe de la tarification administrée, l'Etat, représentée par la Direction Régionale Interdépartementale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DRIETS), contribue au financement du cycle d'exploitation du service MJPM.

¹ Décret n° 2008-1484 du 22 décembre 2008 relatif aux actes de gestion du patrimoine des personnes placées en curatelle ou tutelle [...], annexe 2, colonne 2.

² Art L.312-1, L361-1 et suivants, R.314-106 et suivants, R.314-193-1 du CASF.

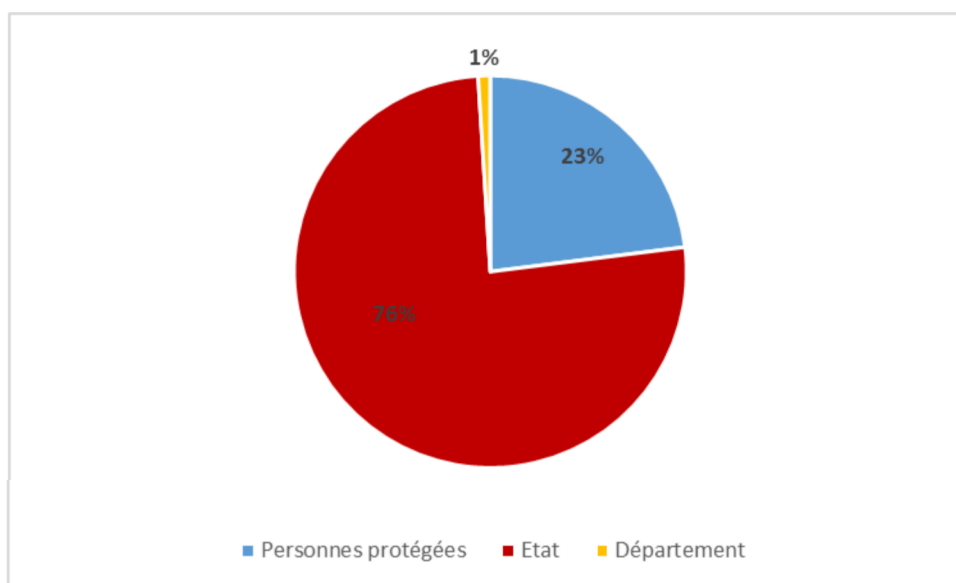
³ Art R.471-5 à R.471-5-3 du CASF.

⁴ Montant annuel de l'AAH en vigueur au 1^{er} janvier de l'avant dernière année civile.

⁵ Art. R471-5-4 du CASF.

Outre le nombre de mandats exercés, le budget du service est calculé sur la base d'un nombre de points qui est lui-même établi en fonction de trois critères : la nature de la mesure, la période d'exercice (ouverture, gestion courante, clôture), le lieu d'hébergement (domicile/établissement). Les mandats exercés dans l'intérêt des personnes vivant à leur domicile ont une cotation supérieure.

Répartition des financements



2.2 Le Public et la participation de l'utilisateur au fonctionnement du service

2.2.1 Description du public accueilli

2.2.1.1 Une hétérogénéité du public

Compte tenu de la grande diversité des causes qui se trouvent être à l'origine de l'altération des facultés des personnes protégées, il ne serait pas pertinent de décrire cette population par catégorie de pathologies. A cela, il faut ajouter que les médecins eux-mêmes peinent parfois à définir la nature des maladies ou des déficiences qui se trouvent être la cause principale de la réduction des facultés.

Les troubles à l'origine de la mise sous protection peuvent provenir de pathologies diverses (troubles cognitifs et du langage, troubles post-traumatiques, psychoses, bipolarité, schizophrénie, paranoïa, déficience mnésique, dépendance alcoolique, déficience mentale, dégénérescence due à l'âge, maladies neurodégénératives, etc.).

L'AJPC a fait le choix de ne pas se consacrer à l'accompagnement de personnes atteintes par un trouble en particulier, mais au contraire met en œuvre une mesure de protection juridique pour toute personne, qu'elle que puisse être la cause de l'altération de ses facultés.

2.2.1.2 Une substance des motifs dits sociaux

Le législateur a décidé la suppression des motifs dits sociaux en réservant le dispositif de protection aux seules personnes dont l'altération est médicalement constatée (cf 2.1.1).

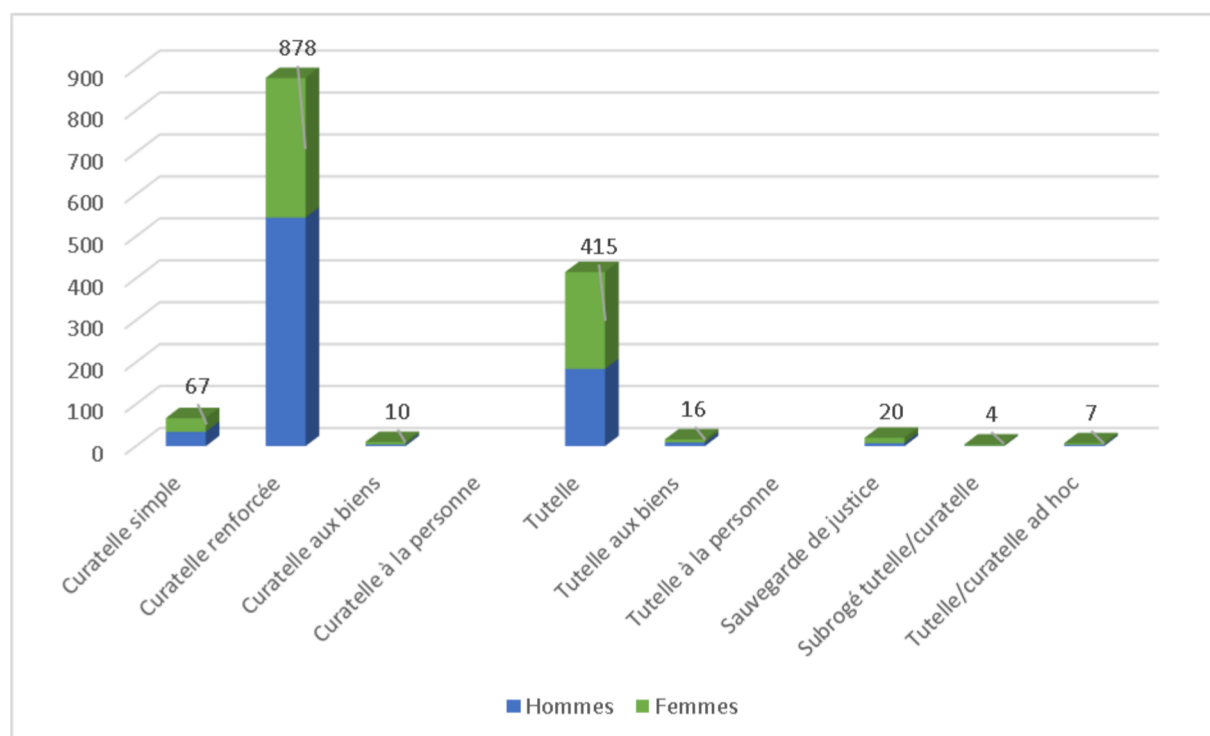
En réalité, le déplacement du curseur du motif social vers le motif médical n'est pas réellement perceptible. Il existe plutôt une imbrication de ces deux notions. La disparition officielle des motifs sociaux ne signifie pas que ceux-ci n'existent plus, mais plutôt qu'ils vont devoir être qualifiés en motifs médicaux par un médecin expert.

2.2.1.3 Etude socio-économique

➤ Par régime de protection

Plus des deux-tiers des personnes protégées sont placés sous le régime de la curatelle. La curatelle sous sa forme simple ou aggravée (cf. 2.1.3) occupe une place de choix dans le dispositif de la protection des personnes, ce qui a des conséquences sur la nature du suivi mis en place. En effet la personne sous curatelle est présumée capable et doit simplement être assistée ou contrôlée pour l'accomplissement de certains actes.

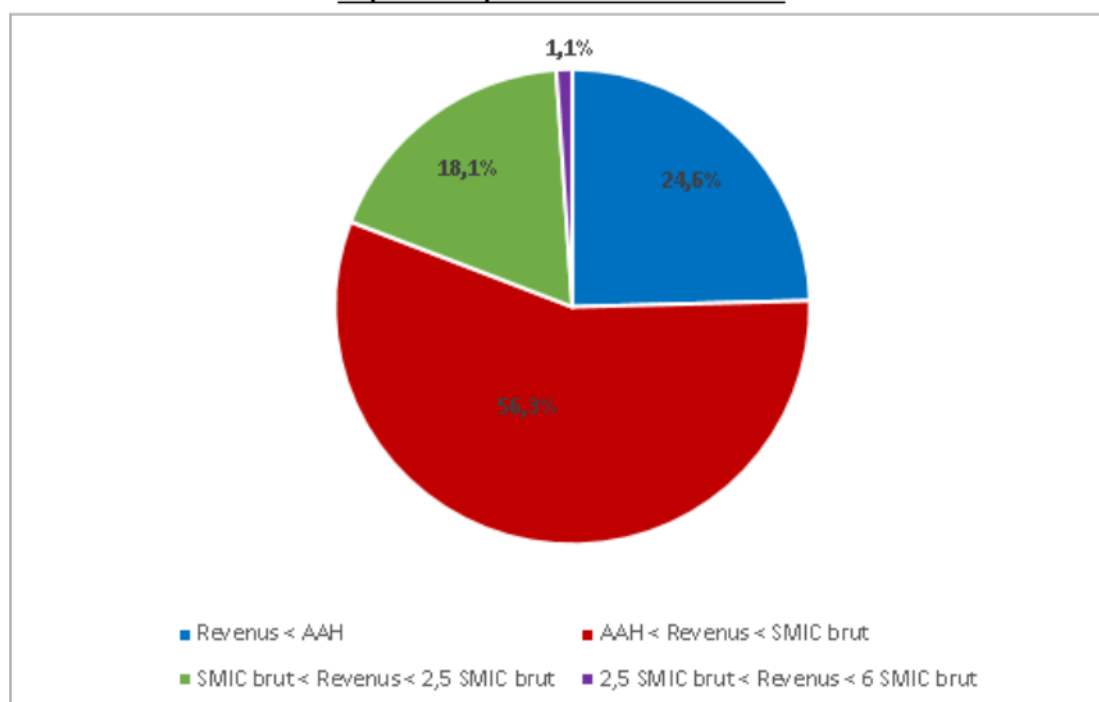
Répartition par mesure de protection et par sexe



➤ Par revenu

Même si l'exercice des mesures de protection ne signifie pas toujours venir en aide aux personnes à faibles revenus, on observe que près de 80% des protégés perçoivent des ressources inférieures au SMIC, et qu'au sein de cette population, plus de la moitié d'entre elle vit des minimas sociaux.

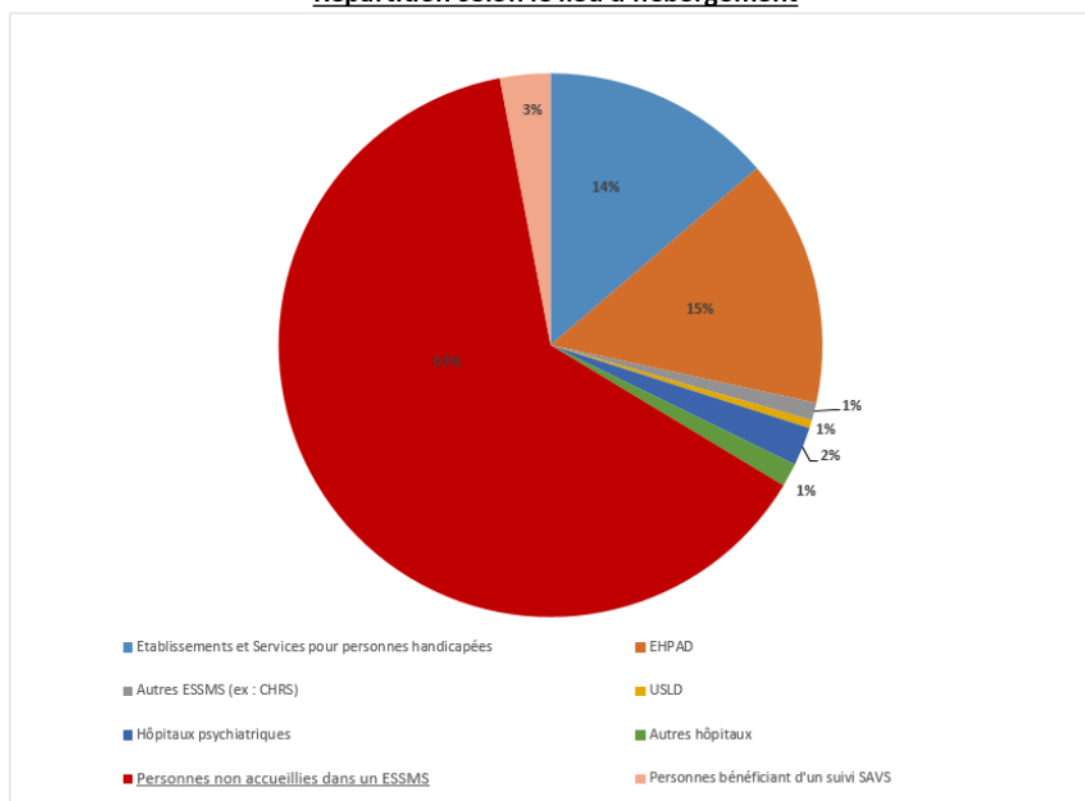
Répartition par niveau de ressources



➤ Par type d'hébergement

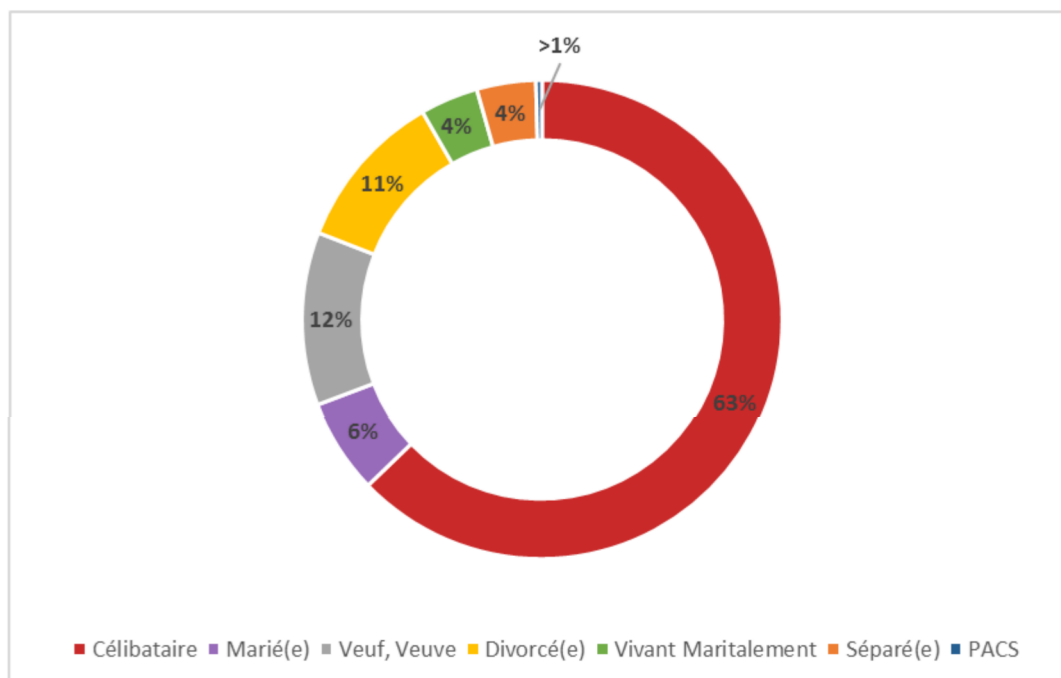
Une très forte proportion des personnes protégées vit à domicile, c'est à dire qu'elles ne résident dans aucun service ou établissement d'accueil ou d'hébergement. Les majeurs sont le plus souvent locataires, et plus rarement propriétaires de leur logement. La part réduite de personnes âgées dans notre public, bien qu'en constante augmentation, explique la fraction assez faible de personnes protégées ayant leur domicile en EHPAD.

Répartition selon le lieu d'hébergement

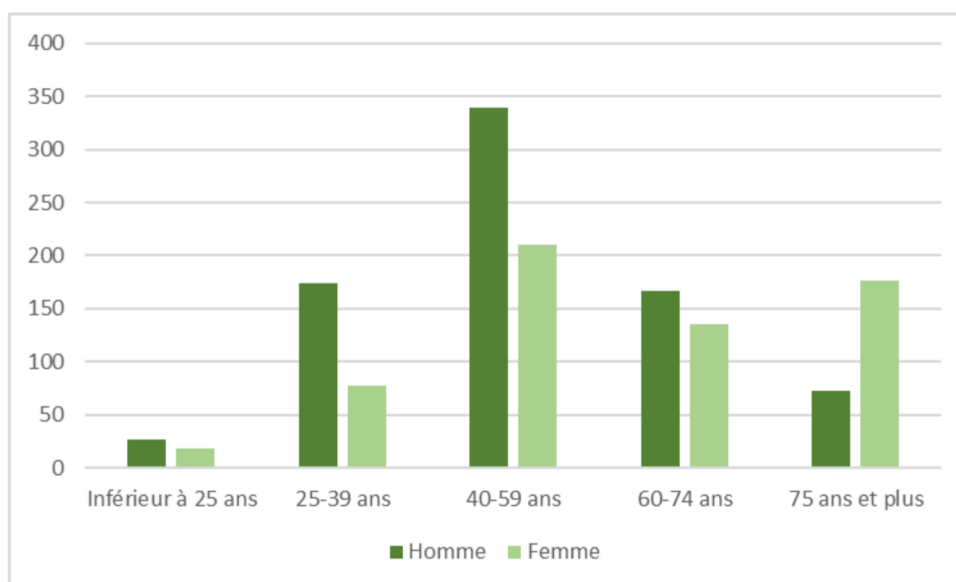


A cela s'ajoute le fait que les personnes protégées vivent le plus souvent seules. En effet, si les majeurs étaient entourés (conjoint, concubin, partenaire de PACS), une partie d'entre eux ne ferait même pas l'objet d'une mesure de protection par le simple fait de l'entraide, ou bien parce que le mandat serait exercé au sein de la cellule familiale.

Répartition selon la situation familiale des personnes



Répartition selon l'âge des personnes



En résumé, même si les causes pour lesquelles une personne est placée sous protection sont diverses, il ressort que, pour l'AJPC, la population protégée est en majorité composée d'hommes âgés d'une cinquantaine d'années et qui bénéficient du régime d'assistance et de contrôle que constitue la curatelle. Ces personnes disposent d'une autonomie certaine pour l'accomplissement des actes de la vie quotidienne. Elles sont dans une relation de relative fragilité en ce qu'elles perçoivent les minimas sociaux et vivent souvent de façon isolée.

Dans l'attente du nouveau schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs, nous nous rapportons aux conclusions élaborées à partir du schéma portant sur la période 2015-2019¹, lesquelles seront sans doute amenées à être modifiées, notamment pour tenir compte de l'impact de l'habilitation familiale.

« Nous estimons que les besoins en matière de protection vont continuer à croître au cours de cette période. Nous identifions plusieurs raisons à cela.

- *La tutelle familiale : bien que la protection soit une charge qui revienne en premier lieu à la famille, des facteurs tels que l'éloignement géographique ou les recompositions familiales ne créent pas les conditions propices à une augmentation de ce mode de prise en charge.*
- *Les mesures d'accompagnement social : certes, les MASP ou les MAJ limitent le recours au régime de protection juridique, toutefois ce dispositif n'érode qu'à la marge le volume de ces dernières².*
- *La démographie : en Essonne, la population (1 287 000 habitants) continue de croître sous le double effet de la natalité et d'un solde migratoire positif³. Par ailleurs, la proportion d'actifs âgés de 50 ans ou plus continuerait d'augmenter. Or, il s'agit de la tranche d'âge déjà aujourd'hui surreprésentée à l'AJPC (cf. 2.2.1.3). Même si l'Essonne reste un département jeune, la part des personnes âgées de plus de 60 ans est appelée à augmenter de 25 % dans les 15 prochaines années. En conséquence, l'altération des facultés liées au vieillissement sera vraisemblablement impactée par cette évolution.*

Au terme de notre analyse, nous retenons pour la période citée une augmentation de la demande en matière de protection qui devrait être comprise entre 4 % et 6 % par an. Ce taux d'évolution est conforme à celui fixé par le schéma régional. »

¹ DRJSCS IDF, schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs et des délégués aux prestations familiales 2015-2019, 1^{er} septembre 2015.

² DRJSCS IDF, 24 juin 2015, rapport d'orientation budgétaire, p.3 : "l'ouverture d'une autre mesure d'accompagnement, judiciaire ou administrative, pour faire suite à une MASP, a chuté par rapport à l'ouverture ou à l'orientation vers une mesure de protection juridique".

³ <http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp>

2.3 La participation de l'utilisateur au fonctionnement du service

La promulgation de la loi du 2 janvier 2002¹ qui instaure le droit à la participation des usagers a créé une dynamique d'engagements réciproques entre les personnes protégées et celles chargées de leur protection. Inscrite dans le Code de l'Action Sociale et des Familles, la participation des usagers prend deux formes :

- la participation de l'utilisateur à sa propre prise en charge. Celle-ci se traduit par un accompagnement individualisé et la mise en place de documents d'accompagnement spécifiques comme le projet personnalisé instauré par le DIPM (cf. 3.3.2).
- la participation à la vie et au fonctionnement de l'établissement. Ce second axe de la participation des usagers est l'objet de cette partie. La loi a institué un droit des usagers à participer à la vie de la structure dans laquelle ils sont accueillis ou par laquelle ils sont accompagnés.

2.3.1 Quel mode de participation ?

A la différence d'autres ESSMS qui accueillent ou hébergent en leur mur un nombre réduit d'utilisateurs, l'AJPC rencontre une vraie difficulté à mobiliser autour d'un projet commun les personnes composant son public dont on sait qu'il se caractérise par une très grande hétérogénéité (cf. 2.2.1.1). Sans exclure qu'un CVS puisse voir le jour à l'AJPC, l'association selon une attitude toute pragmatique, n'envisage pas cette instance et organise la participation des personnes protégées par la diffusion d'enquêtes de satisfaction.

La participation des usagers au fonctionnement du service est justifiée si l'on considère que ce sont finalement eux qui sont les mieux placés pour apprécier si le service qui leur est rendu correspond à leurs besoins. La prise en compte des attentes des majeurs protégés est d'autant plus légitime que bien souvent ils ne sont pas à l'origine de la mesure qui s'impose à eux et dont ils doivent supporter la charge financière.

2.3.2 L'organisation des enquêtes

L'AJPC organise chaque année une enquête de satisfaction² portant sur les thèmes que nous considérons comme essentiels à l'amélioration continue de la qualité de service : les conditions d'accueil (physique et téléphonique), les rencontres avec la personne protégée, le droit à l'information. Les thèmes des questionnaires de satisfaction ont été choisis comme des indicateurs de l'effectivité de la participation du majeur à l'exercice de sa mesure.

¹ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

² Excepté pendant la crise sanitaire COVID-19

Nous préférons ne pas confier aux délégués du service MJPM la diffusion des questionnaires, partant du principe que le positionnement professionnel et la relation qu'entretient le majeur protégé avec le délégué, sont de nature à introduire un biais dans la qualité des réponses obtenues. C'est pour cette raison que nous avons pris le parti de confier à des personnes que nous accueillons en stage ou dans le cadre du service civique la mission de procéder à la diffusion des enquêtes de satisfaction, par le biais de rencontres ou d'entretiens téléphoniques. La neutralité et la confidentialité sont un gage de l'objectivité des résultats.

Au contraire de constituer un exercice purement formel pour satisfaire à une obligation légale, il importe de se nourrir des résultats de ces enquêtes pour définir ce que doivent être les axes d'amélioration de la qualité de service et d'acter aussi les progrès qui ont pu être réalisés. Pour cette raison, les résultats des enquêtes biannuelles sont affichés et expliqués aux professionnels de l'association.

Afin de tirer le meilleur parti des enquêtes de satisfaction, nous rebouclons leur synthèse dans la démarche de l'évaluation interne.

3. Les principes éthiques et d'intervention

Nous définissons nos principes éthiques et d'intervention comme les principes ayant une valeur opératoire. Ils guident l'action des collaborateurs de l'Association.

3.1 Notre accompagnement à l'épreuve du questionnement éthique

La HAS (ex ANESM) définit l'éthique comme : *"une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées". "Loin de représenter un nouveau domaine d'expertise généralisable, l'éthique s'affirme dans l'acte ; elle est un positionnement critique sur les normes de conduite de différentes natures, un questionnement permanent des orientations générales par l'acte singulier."*¹

3.1.1 Quel accompagnement ?

Définir une éthique d'accompagnement nous semble important à un moment où le domaine de la protection juridique des personnes est traversé par des apports conceptuels provenant du travail social comme par exemple celui d'accompagnement tuteur.

¹ ANESM, "Recommandations de bonnes pratiques professionnelles - le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux", juin 2010, p. 14.

Abondamment employé, le terme d'accompagnement a peu à peu été dévoyé au point de se transformer en mot-valise. Il n'est pas certain que cette notion boulimique et protéiforme éclaire les professionnels de l'association sur ce qu'ils doivent faire et ce que sont les limites à leur action. Personnaliser la mesure de protection ne peut pourtant pas signifier accompagner celui-ci tous azimuts et promouvoir son autonomie dans tous les domaines. L'AJPC ne pourra jamais demander à un professionnel qui s'occupe de 60 à 65¹ personnes protégées d'accompagner cette dernière comme pourrait le faire un membre de sa famille. Les changements qui ont transformé la protection juridique sont vecteurs d'incertitude. Il s'agit d'instituer des références claires et partagées, et surtout de donner du contenu et du sens à des notions fondamentales telles que l'autonomie, la préservation des intérêts ou l'expression de la volonté.

Nous concevons la démarche éthique comme un moyen de régulation, d'élaboration théorique et de réflexion sur les pratiques. Elle permet d'instituer un lieu de confrontation entre tous les acteurs et tend à rompre l'isolement et la force de l'habitude. Comme le souligne l'ANESM : *"Par la mise en question progressive et la distanciation critique qu'elle provoque, elle permet aux professionnels de l'interpeler sur des situations concrètes. Elle permet de retrouver du dynamisme et rend disponible au changement"*².

3.1.2 La protection et l'autonomie

On pourrait penser que les principes de recherche d'autonomie et de participation du majeur à la mesure sont antagonistes avec le caractère d'ordre public des mandats. Sans remettre en cause cette nature profonde des régimes civils de protection, la prise en compte des principes fondamentaux de la loi 2002-2 vient redessiner la frontière entre le caractère impératif de la mesure et la volonté du majeur. Auparavant, la sauvegarde des intérêts de la personne à protéger primait sur toute autre considération et justifiait à elle seule d'investir le tuteur des pouvoirs les plus larges pour agir, y compris contre la volonté du majeur. Si la préservation des intérêts de la personne protégée continue de constituer le principe fondamental de notre mission, cette finalité ne suffit plus en elle-même et doit être poursuivie au regard de la capacité de la personne à consentir. La recherche du consentement n'affaiblit pas le caractère d'ordre public de la mesure, il vient toutefois en modifier le contour en faisant figurer dans la sauvegarde des intérêts de la personne, qui continue de justifier le caractère impératif du mandat, l'expression de sa volonté et la recherche de sa capacité à agir. En ce sens, le rapport de mission interministérielle³ dirigé par Anne CARON DEGLISE fait le constat d'un déficit de reconnaissance de l'autonomie laissée à la personne dans l'organisation de sa protection.

¹ A pondérer en fonction de la particularité de certaines mesures.

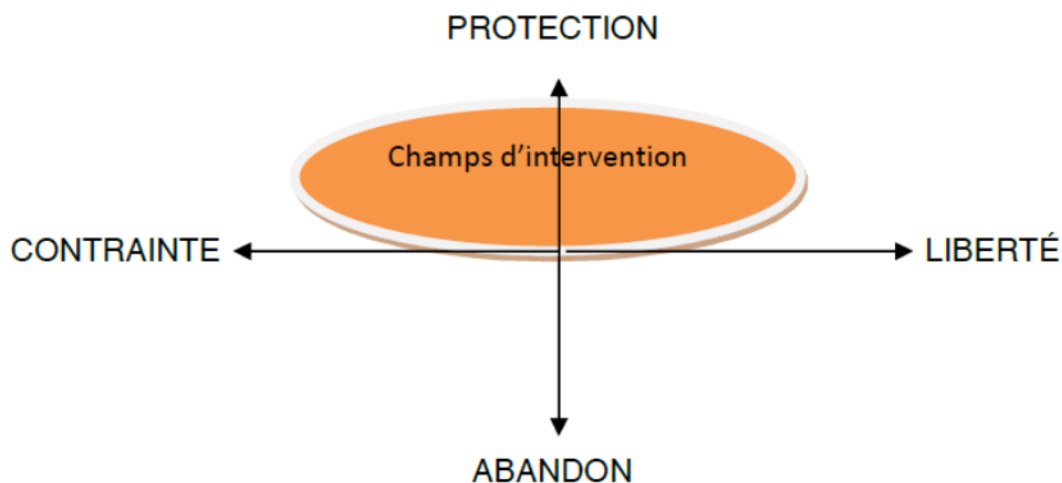
² *op. cit.* p. 16.

³ Rapport de mission interministérielle présidé par Madame Anne CARON DEGLISE « L'évolution de la protection juridique des personnes : Reconnaître, soutenir et protéger les personnes les plus vulnérables », Septembre 2018.

http://www.justice.gouv.fr/art_pix/rapport_pjm_dacs_rapp.pdf

Il promeut l'instauration d'une évaluation pluridisciplinaire de la situation de la personne à protéger et la reconnaissance de ses droits sur « *le principe d'une moindre intervention, l'accompagnement devant se faire de manière nécessaire, subsidiaire et proportionnée* »¹.

Nous représentons notre intervention selon la dialogique suivante. A travers cette représentation, autonomie et protection n'entrent pas en contradiction l'une avec l'autre selon une représentation binaire. Protection et autonomie sont les composantes du dispositif d'aide établi pour et avec le majeur.



3.1.3 L'intérêt du majeur protégé

A propos de la protection, l'article 415 du Code civil dispose : "*Elle a pour finalité l'intérêt de la personne protégée*".

La notion d'intérêt de la personne mérite d'être appréciée en considérant que cette dernière doit pouvoir exprimer sa volonté et formuler des choix personnels. Il s'agit pour nous professionnels de savoir comment nous définissons les intérêts propres du majeur, et en retour si celui-ci ainsi protégé reconnaît effectivement que les intérêts défendus par notre action, relèvent de ses intérêts propres. C'est moyennant cette double identification que nous sommes à même de définir ce qui doit constituer la finalité de notre mission.

Un délégué à la protection des majeurs témoigne : "*Dans ma pratique, je privilégie la constitution d'une épargne importante pour faire face à des dépenses imprévues. Il est certain que les intérêts financiers du majeur protégé sont préservés, pourtant si l'on interroge ce dernier, considèrera-t-il que cette accumulation est bien conforme à ses intérêts ?*"

¹ *op. cit.* p.56.

3.2 Le respect des droits et des libertés de la dignité et de la vie privée

Les régimes de protection constituent une réduction des droits et des libertés de l'individu. Cette limitation de capacités mérite d'être compensée, au moins partiellement, par la reconnaissance de droits imprescriptibles. En outre, par application du principe de proportionnalité, et indépendamment du régime d'assistance ou de représentation mis en place, le dispositif de protection ne doit attenter aux droits et aux libertés que dans la stricte mesure du nécessaire. Dans le même ordre d'idée, les intrusions à la vie privée ne sont tolérées que dans les limites de ce qui est rigoureusement nécessaire à la protection des intérêts de la personne. L'exercice de la mesure ne doit pas aboutir à une privation excessive de liberté. En ce sens, la loi du 23 mars 2019 maintient le droit de vote, quel que soit le régime de protection. Elle dispose également que la personne protégée ne sera plus assistée ou représentée pour se marier¹.

3.2.1 Le respect de la vie privée et du secret professionnel

Par nature, notre mission présente un caractère intrusif pour la personne protégée. Il importe que notre immixtion dans la vie privée de la personne soit toujours justifiée par la protection à mettre en œuvre, et proportionnée par rapport au but à atteindre.

Ainsi veillons-nous à ne recueillir que les informations strictement nécessaires à l'exercice du mandat qui nous est confié. Nous prenons le soin d'expurger les informations ayant un caractère médical (exemples : type de pathologies, traitement médicamenteux, ...) dont nous aurions pu avoir eu connaissance.

De la même façon, nous conservons confidentielles les informations concernant les personnes protégées et ne les partageons avec d'autres professionnels qu'en application des doubles principes de nécessité et de proportionnalité.

Un délégué raconte : *"Je demande à la personne protégée l'autorisation de consulter ses papiers personnels. Nous les parcourons ensemble. Je préfère numériser les documents avec l'aide de la tablette plutôt que d'en déposséder les personnes protégées".*

Nous rappelons à la personne protégée le caractère confidentiel des données la concernant et recueillons leur consentement quant à leur traitement conformément au RGPD². Nous veillons à informer les personnes protégées qu'elles peuvent user de leur droit d'accès à notre base de données pour consulter les informations personnelles qui les concernent. Cette information, qui figure dans la notice d'information remise à la personne protégée au début de la mesure, est par ailleurs affichée dans les salles d'attente des différents sites.

¹ Loi n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice, JORF n° 0071 du 24 mars 2019.

² Règlement Général sur la Protection Données du 27 avril 2016, entré en application en France le 25 mai 2018.

3.2.2 Respect de la dignité

Selon l'article 415 du Code civil, la protection doit être instaurée dans le respect de la dignité de la personne.

L'ANESM souligne que la relation que nous entretenons avec la personne protégée est *"duelle et asymétrique"*¹. Animés par la volonté de *"protéger sans jamais diminuer"*² selon la belle expression de Thierry FOSSIER, l'un des inspirateurs de la loi, nous nous efforçons de rechercher le positionnement professionnel le plus adapté, entre une juste distance et une juste proximité.

Nous utilisons le vouvoiement et proscrivons le tutoiement lorsque nous nous adressons aux usagers.

3.2.3 Respect des droits et des libertés

Au moment de notre prise de fonction et au cours de l'exercice de la mesure, nous rappelons à la personne protégée que les actes qui sont par nature strictement personnels ne peuvent jamais donner lieu à assistance ou à représentation³. Thierry FOSSIER résume : *"Il est créé un domaine réservé dans lequel l'acte personnel est tellement intime que nul tuteur ou curateur ne saurait jamais s'y immiscer"*⁴.

3.2.3.1 Les actes personnels courants

Le principe est celui de la liberté de décision de la personne protégée. Si son état de santé le permet, le majeur prend seul les décisions relatives à sa personne sans assistance ni représentation. Il en va ainsi du choix du lieu de vie et de celui des relations que la personne entretient avec son entourage. La déclaration de naissance d'un enfant, la déclaration du choix ou du changement du nom d'un enfant et le consentement donné à sa propre adoption ou à celle de son enfant sont exclus du champ de l'intervention de la curatelle et de la tutelle. Notre rôle dans ces situations se résume à informer la personne protégée.

3.2.3.2 Les actes personnels graves

L'article 459 alinéa 1 du Code civil dispose que *« la personne protégée prend seule les décisions relatives à sa personne dans la mesure où son état le permet »*.

¹ ANESM, « Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique », avril 2012, p. 29.

² Thierry FOSSIER, Rép. Defrénois, 15 janvier 2005, n°1, article 38076, p. 3-34.

³ Art. 458 du C. civ.

⁴ Thierry FOSSIER, Laurence PÉCAUT-RIVOLIER, Thierry VERHEYDE, « La réforme des tutelles, enfin ! », Paris Dalloz, 2007, p. 163.

Dans les cas où l'état de la personne protégée ne lui permet pas de prendre seule une décision personnelle éclairée, l'article 459 alinéa 2 issu de la loi du 23 mars 2019 précise que le juge peut prévoir qu'elle pourra être assistée de son protecteur pour l'ensemble des actes relatifs à sa personne ou certains d'entre eux.

En tutelle, si cette assistance est insuffisante, le juge peut autoriser le tuteur à accomplir tous les actes nécessaires à la protection de la personne du majeur protégé « *y compris pour les actes ayant pour effet de porter gravement atteinte à son intégrité corporelle* ».

Dans la pratique, il s'agit pour l'essentiel des actes à caractère médical. En cas d'urgence, le médecin doit prendre seul une décision. Hormis ces cas d'urgence, le juge n'est désormais saisi qu'en cas de désaccord entre la personne chargée de la protection et le majeur protégé. Rapporté aux cas concrets, ces dispositions en apparence simples se révèlent d'une grande complexité d'application. Elles gagnent à être interprétées à la lumière du guide publié par l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris¹.

A l'inverse, le curateur ou le tuteur ne peut pas prendre seul les décisions « *portant gravement atteinte à l'intimité de la vie privée* » du majeur protégé. Il s'agit notamment des actes personnels qui impliqueraient une immixtion dans la vie affective ou concernant le droit à l'image de la personne protégée, pour lesquels l'autorisation préalable du juge des contentieux de la protection est requise.

L'ordonnance du 11 mars 2020², applicable au 1^{er} octobre suivant, et attendue de longue date est venue aligner les dispositions spéciales du Code de la santé publique et du Code de l'action sociale et des familles au régime général de la protection des personnes défini par le Code civil.

3.3 Promouvoir l'autonomie de la personne protégée

Pour mieux appuyer l'exercice des droits personnels, l'article 415 du Code civil dispose que la protection doit favoriser dans la mesure du possible l'autonomie de la personne protégée. Alors que le respect des droits, des libertés et de la dignité et la préservation des intérêts ont une valeur impérative, la loi situe à un autre niveau le principe de recherche de l'autonomie. L'accroissement des capacités à agir est un effet souhaitable de la mesure. L'autonomie doit être recherchée au moyen de l'individualisation de la mesure.

¹ Guide de l'AP-HP, « Personnes vulnérables et domaine médical - Quels sont leurs droits ? ».

² Ordonnance n° 2020-232 du 11 mars 2020 relative au régime des décisions prises en matière de santé, de prise en charge ou d'accompagnement social ou médico-social à l'égard des personnes majeures faisant l'objet d'une mesure de protection juridique, JORF n° 0061 du 12 mars 2020.

Le décret n° 2021-684 du 28 mai 2021 procède aux adaptations du Code de la santé publique et du Code de l'action sociale et des familles rendues nécessaires suite à l'entrée en vigueur de l'ordonnance précitée.

L'autonomie visée doit être entendue comme un horizon éthique. Elle doit être favorisée. Cela ne signifie pas qu'elle doit être à tout prix développée. Nous recherchons à valoriser l'autonomie en soutenant la potentialité des personnes protégées et en renforçant leur estime. Nous nous inspirons de la célèbre formule d'Edgar Morin¹ « *Etre autonome, c'est savoir gérer raisonnablement ses dépendances* ».

Notre travail doit favoriser les engagements volontaires de la part des acteurs concernés dans la réalisation de projets qu'ils reconnaissent pour eux, car émanant d'eux. La conquête de l'autonomie tend à rétablir la personne comme acteur de sa propre vie.

Un responsable de site : " *Ne nous substituons pas par principe à la personne pour agir, je pense par exemple à ces curatelles renforcées exercées comme des tutelles, sous prétexte de conformité ou d'intérêt de la personne. Déjà nous contribuerons à ne pas réduire nous-mêmes l'autonomie du majeur en sachant mieux que lui ce qui serait bon pour lui*".

3.3.1 Informer la personne protégée²

Informar les personnes sur leurs droits³ et sur le contenu et les conditions d'exercice de leur mesure est un élément essentiel de la participation de la personne protégée, quel que soit le moment d'exercice de la mesure. Pour cela, les professionnels veillent à adapter les modalités de transmission des informations à la situation, aux capacités et aux demandes des personnes. Attentifs à la capacité d'écoute des personnes protégées, les professionnels hiérarchisent les informations à communiquer.

Nous adaptons le temps passé avec les personnes et programmons si nécessaire des rencontres rapprochées.

Les informations à transmettre sont nombreuses, diverses et évolutives. Elles ont trait au fonctionnement du service MJPM, à la participation financière, au rôle des professionnels, et aux droits des personnes protégées aussi bien concernant les aspects budgétaires et patrimoniaux, que les aspects relatifs à la personne. Au moyen d'une communication écrite ou orale, nous nous attachons à informer progressivement et tout au long de la mesure les usagers.

¹ Edgar Morin, *sociologue, philosophe*.

² Art 457-1 du C.civ. : "La personne protégée reçoit de la personne chargée de sa protection, selon les modalités adaptées à son état de santé et sans préjudice des informations que les tiers sont tenus de lui dispenser en vertu de la loi, toutes les informations sur sa situation personnelle, les actes concernés, leur utilité, leur degré d'urgence, les effets et les conséquences d'un refus de sa part."

³ Article L311-3 du CASF : « L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés :

5° l'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires ;

6° une information sur les droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition »

Pour ce faire, les délégués s'appuient sur des documents institutionnels et réglementaires qui constituent des repères sur les informations à transmettre (notice d'information, charte des droits et des libertés de la personne majeure protégée, règlement de fonctionnement).

3.3.2 Personnaliser la mesure

L'individualisation de la mesure implique que nous prenions en compte les attentes des personnes protégées. Nous considérons que le recueil du consentement du majeur doit être perçu par les délégués comme un *"indicateur positif dans les trajectoires d'autonomisation des personnes"*¹.

Pour cette raison, nous formalisons par écrit les objectifs de la mesure de protection dans le cadre du DIPM. Ce document définit les objectifs et la nature de la prise en charge dans le respect des principes éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet de service. Le DIPM est co-construit avec la personne lors d'un entretien, le plus souvent à son domicile.

Toutefois, nous renonçons à établir avec la personne protégée un DIPM lorsque son état ne lui permet pas d'exprimer une volonté éclairée. Nous ne faisons figurer dans ce document ni injonction, ni obligation de résultat. La finalité du document étant de favoriser la parole du majeur protégé, nous ne le présentons pas à ce dernier comme un document ayant un caractère obligatoire. Le DIPM constituant une modalité d'expression de l'usager, ce dernier est libre de ne pas y participer.

Nous réactualisons le projet à l'aide d'avenants à la date anniversaire de la mesure.

3.3.3 Favoriser la participation des personnes à la gestion budgétaire et patrimoniale

Les aspects budgétaires et patrimoniaux occupent une place importante dans l'exercice du mandat. Dans la mesure du possible, nous devons rechercher à associer la personne à la gestion de son budget. Si la gestion du budget par un tiers peut être ressentie comme une sécurité, elle peut l'être aussi comme un empêchement.

Le budget est par nature évolutif, nous devons le réévaluer régulièrement, par exemple au moment de la reddition annuelle des comptes.

La relation à l'argent est complexe puisqu'elle est déterminée par des facteurs constitutifs de l'identité de la personne (sociale, économique, culturelle, psychique). Ces questions constituent un enjeu de pouvoir fort qui a naturellement tendance à investir tout le champ de la mesure de protection.

¹ Benoît EYRAUD, *"Les protections de la personne à demi-capable. Suivis ethnographiques d'une autonomie scindée"*, EHESS, 2010, p.68.

Notre réflexion et nos actions tendent à réduire l'emprise des questions d'argent sur l'exercice de la mesure.

Nous définissons avec les personnes protégées les moyens de paiement mis à leur disposition en tenant compte de leurs besoins et de leurs capacités. Nous convenons également avec elles de la fréquence du versement des sommes laissées à disposition.

Nous ouvrons au nom de la personne protégée, dans la banque de son choix, un compte distinct du compte de gestion, duquel le majeur protégé peut retirer son argent. Cette gestion par le majeur protégé d'un compte-chèques permet d'encourager les démarches autonomes et les essais.

Nous faisons en sorte de ne pas remettre d'espèces au majeur protégé ; nous ne réservons ces modalités qu'à des situations très exceptionnelles justifiées par l'impossibilité absolue de toute autre solution.

Un délégué confirmé : *" Dans ma pratique et en accord avec la personne protégée, une fois le budget établi, je laisse à la disposition de celle-ci sur compte argent de vie les fonds constituant l'excédent. Et, si elle en l'exprime le souhait, je commande une carte de paiement avec limitée au solde du compte, ce qui lui permet de réaliser des achats chez les commerçants ou sur Internet. Régulièrement, nous évaluons ensemble le dispositif. »*

3.3.4 FOCUS sur le site Interactif de l'AJPC à destination des personnes protégées

En complément du site de l'Association (ajpc.info.fr) à destination du grand public, l'AJPC a souhaité développer un portail dédié aux usagers du service afin de promouvoir leur autonomie et renforcer les liens et la communication.

Outre des informations adaptées, les personnes protégées disposent d'un accès individualisé et sécurisé conformément au RGPD à certaines de leurs données (documents administratifs, échéance du renouvellement de leurs droits, compte bancaire, budget, etc.).

Après une phase d'expérimentation, le dispositif est ouvert aux usagers en faisant la demande et disposant de l'autonomie¹ et des outils numériques adaptés (smartphone, ordinateur).

3.4 Définir la place de l'entourage dans la mesure de protection

Selon un fondement très ancien, la protection des personnes est une charge qui échoit en premier lieu à la famille (cf. 1.3.2). Cette règle a d'ailleurs été reprise dans le principe de la subsidiarité (cf. 2.1.1) en application duquel le jeu des solidarités familiales permet de pourvoir à la protection des personnes.

¹ Ou d'un soutien de proches ou de professionnels médico-sociaux avec lesquels l'AJPC est en relation.

Ce n'est que lorsque le juge des contentieux de la protection ne parvient pas à confier le mandat de protection à un membre de l'entourage familial qu'il recourt au service d'un MJPM professionnel, soit que dans certaines situations la famille est tout simplement absente (inexistence, ou éloignement), soit que l'exercice du mandat par un parent de la personne à protéger est susceptible de créer des difficultés (conflit d'intérêts, mésentente familiale, charges affectives). Le juge apprécie alors s'il est opportun de confier la mesure de protection à la famille ou, au contraire, de l'écarter.

Une question se pose alors pour nous. Quelle place éventuelle reconnaître et accorder à la famille qui n'a pas été jugée en capacité de s'occuper de l'un des siens ?

Au regard des raisons qui ont conduit à exclure la famille du dispositif de la protection, nous concevons notre mandat comme un domaine réservé. Nous considérons qu'ôter du champ des relations familiales, certaines questions comme notamment celles en rapport avec la sauvegarde des biens, doit participer à la préservation et au renforcement de la relation entre la personne protégée et sa famille.

Cette approche nous semble rejoindre le principe de l'article 459 du Code civil qui exclut du champ de la protection les décisions à caractère personnel¹. Or, à l'évidence, la fréquence et l'étendue des relations que l'on décide d'entretenir ou pas avec sa famille sont parfaitement intimes et ne doivent pas orienter la conduite du mandat de protection.

Dans notre pratique, et conformément à la loi² qui oblige le MJPM à assurer la confidentialité des comptes, nous ne transmettons pas les comptes de gestion à la famille en expliquant les principes qui fondent notre décision et les voies possibles pour obtenir la communication des informations souhaitées.

Au moment de notre entrée en fonction, nous veillons à informer les membres de la famille du cadre et du contenu de notre mission et les conditions dans lesquelles nous allons l'exercer. En identifiant ainsi notre domaine d'intervention, nous contribuons à créer les conditions de possibles coopérations futures avec les familles dans des domaines qui se trouvent à l'intersection de la protection de l'utilisateur et de la vie sociale et affective de celui-ci. Nous pensons notamment à ces situations où le majeur protégé n'est plus en état d'exprimer sa volonté ; alors l'existence d'un climat familial serein et bienveillant est un atout considérable dont nous devons tenir compte dans nos prises de décision.

¹ Art. 459-2 du C. civ. : *"Elle (la personne protégée) entretient librement des relations personnelles avec tout tiers, parent ou non. Elle a le droit d'être visitée, et le cas échéant, hébergée par ceux-ci"*.

² Art. 510 C.civ.

4. La nature de l'offre de service

Elle est la traduction opérationnelle de la mission qui est confiée à l'AJPC. A travers chacune des phases de notre intervention, nous nous efforçons de donner un caractère tangible aux principes évoqués dans le chapitre 3.

4.1 Les phases de l'intervention

Le juge des contentieux de la protection peut être saisi par la personne elle-même, ses proches ou le procureur de la République.

Il rendra sa décision après consultation du certificat médical circonstancié et audition de la personne à protéger si son état de santé le lui permet.

L'AJPC intervient sur désignation par le tribunal de proximité compétent en fonction du lieu de résidence de la personne à protéger.

Le point de départ de notre action est la réception de l'ordonnance ou du jugement de mesure de protection.

Ouverture de la mesure

- Notification à l'AJPC du jugement de mise sous mesure de protection, parallèlement à la personne protégée, et prise de notes au greffe du Tribunal Judiciaire ou de Proximité
- Demande de relevé FICOPA et FICOVIE (selon le type de mesure de protection)
- Attribution par le Responsable de site, en lien avec les Responsables d'unité, de la situation de la personne protégée à un Délégué à la Protection des Majeurs
- Information de la désignation de l'AJPC à la personne protégée
- Information de la mise sous protection de la personne protégée à son centre des impôts
- Actes conservatoires en cas de nécessité et prise de contact avec les partenaires
- Préparation du livret d'accueil et de tous les documents utiles au rendez-vous d'ouverture
- 1ère rencontre avec la personne protégée : point de départ de la relation entre cette dernière et son référent. Remise des documents relatifs à la Loi 2002-2 et échange sur sa situation
- Enregistrement des données bancaires et administratives dans le dossier numérique
- Information de la mise sous mesure de protection à l'environnement (bancaire, administratif, juridique, familial et/ou medico-social) de la personne protégée
- 2ème rencontre pour la co-construction du projet de la personne protégée (document individuel de protection des majeurs), la réalisation du budget prévisionnel et de l'inventaire patrimonial
- Rédaction du rapport d'ouverture adressé au Juge des Contentieux et de la Protection

Exercice de la mesure

- Association de la personne protégée, dans la mesure de ses possibilités, à l'exercice de sa mesure de protection : rencontres et échanges réguliers, élaboration du budget définitif
- Information de la personne protégée de sa situation administrative et financière : envoi des relevés bancaires à son domicile, co-signature des dossiers administratifs/bancaires (selon le type de mesure de protection) et remise annuelle du compte-rendu de notre gestion
- Traitement des courriers administratifs et des factures
- Suivi des droits administratifs de la personne protégée
- Suivi des affaires juridiques et patrimoniales de la personne protégée en l'y associant selon ses capacités
- Calcul des frais de gestion incombant à la personne protégée
- Participation aux réunions avec les partenaires et/ou échanges réguliers
- Actualisation des projets (document individuel de protection des majeurs)
- Obtention de l'accord de la personne protégée et/ou du Juge des Contentieux et de la Protection pour certains actes
- Compte-rendu au Juge des Contentieux et de la Protection de l'exercice de la mesure : compte-rendu de gestion et rapport annuel de gestion, rapport de situation ou de difficultés, compte-rendu d'exécution d'ordonnance, révision de la mesure de protection, actualisation de l'inventaire.

Fin de la mesure*

- Arrêt des comptes, élaboration du compte-rendu définitif de gestion, et clôture de facturation
- Information de la fin de mesure à l'environnement (bancaire, administratif, juridique, familial et/ou medico-social) de la personne protégée
- Lors du décès d'une personne protégée et en l'absence de famille connue, l'AJPC effectue les démarches relatives aux obsèques et sollicite les Domaines
- Elaboration du dossier de transmission comprenant les éléments patrimoniaux et extrapatrimoniaux au notaire ou à la famille, en cas de décès, ou à la personne concernée.
- Archivage du dossier numérique et papier

* Par décès, désignation d'un autre mandataire (famille, MJPM privé ou association), mainlevée, caducité ou non-lieu

4.2 Définir un cadre et un temps de rencontre

Les rencontres avec la personne protégée constituent le point d'ancrage de nos pratiques professionnelles. Elles créent les conditions indispensables à la mise en œuvre de la participation de l'usager à sa mesure et à sa prise d'autonomie. Les relations directes avec les personnes protégées sont envisagées à travers les visites à domicile, les rencontres organisées à l'association et les permanences téléphoniques.

L'observation montre qu'une minorité d'usagers va être très mobilisatrice, soit en raison de la nature de l'altération de leurs facultés, soit en raison de difficultés économiques, juridiques ou sociales. A l'inverse, d'autres personnes protégées sont en situation de repli et s'abstiennent de toute manifestation. Ce manque d'expression et de visibilité ne signifient pas que ces usagers n'ont pas de besoin, mais plutôt que l'exclusion professionnelle associée à l'isolement social ont provoqué chez elle une attitude d'abandon. Certains ne se sentent plus autorisés à exprimer leurs attentes, ni à faire valoir leur avis qu'ils considèrent déjà, eux-mêmes, comme dépourvu d'intérêt.

En objectivant la fréquence des rencontres, nous manifestons notre vigilance à ce que ces personnes ne soient pas les oubliés des régimes de protection, et faisons en sorte que leur capacité à exprimer des choix et à agir soit valorisée.

A travers ce projet de service, l'AJPC entend définir clairement le contenu de sa prestation en matière de relations avec les personnes protégées. Nous considérons que la rencontre avec l'usager constitue l'un des indicateurs de référence pour évaluer la qualité du service. L'organisation du service doit mettre le professionnel en capacité de rencontrer la personne protégée selon une fréquence adaptée au besoin de cette dernière et en tout cas au moins une fois par trimestre, sauf volonté contraire de cette dernière ou institutionnalisation¹. Il appartient aux professionnels d'opter pour le mode de rencontre le plus adapté.

4.2.1 Les visites à domicile

Sauf si l'usager en décide autrement, le domicile doit constituer le cadre de principe des rencontres. La VAD est indissociable de la notion de protection de la personne en ce qu'elle permet de nous assurer des conditions de vie de celle-ci.

Les professionnels optimisent leur temps de trajet en organisant la rencontre de plusieurs personnes protégées au cours d'un même déplacement. Ils maîtrisent et utilisent les outils qui accroissent leur autonomie sur le terrain (cf. 6.3).

¹ Le service définit un minimum de 4 rencontres annuelles pour les personnes à domicile (dont une dans leur logement) et 2 rencontres pour les personnes en institution. Les résidents en Belgique sont rencontrés au minimum une fois par an sur le lieu de vie.

Dans la mesure du possible, les visites à domicile sont définies avec la personne protégée et fixées sur un calendrier. Quelques jours avant la rencontre, nous rappelons à la personne protégée (courrier, téléphone, SMS) notre rendez-vous.

4.2.2 Les rencontres au service ou à l'extérieur

Le choix associatif d'ouvrir des sites distants poursuit un double objectif, à savoir améliorer notre accessibilité et favoriser l'autonomie de la personne protégée. En principe, nous recevons les personnes protégées et leur entourage sur rendez-vous. Toutefois, nous sommes amenés à accommoder ce principe en accueillant des personnes qui se présentent sans rendez-vous¹, même si ce cas de figure est inadapté : le délégué en charge du suivi pouvant être absent, en rendez-vous ou en télétravail, un nouveau rendez-vous sera proposé à la personne par le personnel d'accueil.

Si certains majeurs protégés nous accueillent volontiers à leur domicile, d'autres peuvent éprouver une gêne à ce qu'un tiers entre dans leur espace intime. En conséquence, il est important pour certains d'entre eux de pouvoir être accueillis à l'association. En outre, notamment pour les protégés les plus autonomes, ce mode de rencontre est valorisant car il les place en situation d'acteur de leur propre mesure (prise de rendez-vous, déplacement).

Il appartient donc aux professionnels d'alterner les modes de rencontre et de choisir celui qu'il juge le plus adapté.

4.2.3 L'accueil téléphonique

Avant même de rencontrer les personnes protégées, nous les contactons par téléphone. Ce mode de communication est intégré à notre réflexion visant à instaurer un cadre de rencontre.

Le standard, qui est tenu à tour de rôle par les assistants tutélaires, est ouvert du lundi au vendredi de 9h30 à 12h30. L'après-midi, les appelants sont invités à laisser un message sur le répondeur, lequel est consulté à plusieurs reprises entre 14h et 17h afin que les délégués puissent prendre connaissance des messages leur étant destinés tout au long de la journée.

Depuis la réforme de l'accueil téléphonique en mai 2021, dans leur relation avec leur délégué, les personnes sont invitées à contacter leur référent directement sur sa ligne directe, à l'exclusion de tout autre numéro.

Les délégués tiennent deux permanences téléphoniques par semaine de 1h30 chacune.

¹ Sauf circonstances exceptionnelles (exemple : restrictions liées à la pandémie).

L'une des plages horaires en matinée est dédiée aux appels entrants, les personnes protégées pouvant ainsi directement entrer en communication avec leur référent. La seconde qui se tient l'après-midi est destinée à permettre aux délégués de prendre attache, sur un temps sacralisé, avec les majeurs dont ils n'auraient pas eu de nouvelles récemment ou qui nécessitent un contact plus rapproché.

Nous identifions comme un enjeu majeur la capacité de l'AJPC à créer les conditions d'un accueil téléphonique apaisant aussi bien pour la personne protégée que pour les professionnels (délégué et standardiste) en charge d'orienter et de répondre.

5. Les ressources humaines et la communication

Le service MJPM de l'AJPC articule sa pratique autour de trois logiques distinctes :

- le droit et la dimension juridique
- les finances et la gestion
- l'action sociale et l'accompagnement

Or, comme le souligne l'ANESM¹ : " le projet de service est l'occasion de mettre en lumière l'apport central des professionnels dans l'offre de service, dans la manière dont les compétences sont mobilisées et croisées entre elles, ...". L'implication de professionnels exerçant des compétences diverses autour de problématiques ou de sujets communs doit conduire à faciliter la communication entre les métiers en comprenant les logiques d'approche et la vision d'autrui.

5.1 Les différents métiers

La mise en œuvre des mandats civils de protection constitue une activité pluridisciplinaire dans le sens où elle requiert les interventions coordonnées de plusieurs fonctions et la mise en œuvre de compétences diverses. Bénéficiant de l'appui des fonctions supports, c'est le poste de délégué à la protection des majeurs qui constitue le cœur de métier du service MJPM.

¹ ANESM "Recommandations de bonnes pratiques professionnelles - Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service", mai 2010, p.11.

5.1.1 Les délégués à la protection des majeurs¹

Le délégué à la protection des majeurs occupe une place centrale dans l'organisation du service MJPM. Il est le professionnel qui représente l'association auprès de l'usager. Il entretient avec ce dernier une relation privilégiée, mais non exclusive. Il s'attache à établir et à entretenir avec lui une relation basée sur la confiance, l'écoute et le respect mutuel. Le délégué a une connaissance de l'ensemble de la situation de la personne protégée. Dans le cadre institutionnel et dans la limite de ses responsabilités et de ses compétences, c'est le délégué qui met en œuvre le mandat civil de protection.

Dans l'intérêt de la personne protégée, en s'attachant dans toute la mesure du possible à rechercher la participation de celle-ci, il effectue les missions suivantes :

- il co-construit avec la personne protégée le projet de protection
- il rend possible les conditions de mise en œuvre du projet
- il élabore avec la personne protégée le budget de cette dernière
- il assure la gestion administrative et informe l'usager de sa situation
- il entreprend toutes les actions que commande la sauvegarde du patrimoine financier et immobilier
- il mobilise un réseau d'autres professionnels en vue d'appuyer et de relayer son action

Il est placé sous l'autorité fonctionnelle du responsable d'unité auquel il rend compte directement des actions entreprises et sous l'autorité hiérarchique du responsable de site.

5.1.2 Les responsables d'unité

Le responsable d'unité est un délégué expérimenté qui assure des missions de soutien, de formation et de remplacement au sein de son secteur d'intervention dans le but d'asseoir les compétences des professionnels et d'assurer la continuité du service. Il exerce un management de proximité, de manière transversale, en fonction des attributions qui lui sont dévolues par le responsable de site et sous le contrôle de celui-ci.

Il conserve un portefeuille de mesures en propre, mais dont le nombre est réduit, afin de lui permettre d'exercer les missions susvisées.

¹ En parfaite conformité avec l'article L. 312-1, I, 14° du CASF, l'appellation Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs sert exclusivement à désigner le service de l'AJPC. C'est bien l'association et elle seule prise en qualité de personne morale, qui est inscrite sur la liste préfectorale des MJPM, et non le collaborateur qu'elle emploie.

Le salarié exerçant le mandat sous le contrôle et la responsabilité de l'AJPC est désigné sous l'appellation délégué à la protection des majeurs.

5.1.3 Les assistants tutélaire

Chaque assistant tutélaire, dont le premier niveau d'encadrement est assuré par le responsable d'unité, effectue des missions que commande notamment le suivi administratif de la personne protégée. L'assistant étaye le travail du délégué soit en préparant un dossier, soit en constituant un relais à l'action de ce dernier. Il réalise les tâches comprises dans sa sphère de compétences et sollicite l'avis du délégué chaque fois que c'est nécessaire. L'assistant travaille en collaboration très étroite avec les deux délégués du trinôme duquel il dépend. Outre la réalisation des tâches ayant trait à l'accès ou au maintien des droits sociaux des personnes protégées (ex : dossiers MDPH, aide sociale, couverture santé, impôts, etc.), les assistants ont en charge l'ouverture et la numérisation des flux de courriers entrants et sortants ainsi que l'accueil téléphonique (cf. 6.2.1.3).

5.1.4 Les comptables

A l'instar des assistants tutélaire, les comptables exercent une activité support pour ce qui constitue un aspect primordial de l'activité MJPM, à savoir l'exécution et l'enregistrement de toutes les opérations d'encaissement et de décaissement, la saisie des factures, le calcul des reversements à l'aide sociale, l'établissement des comptes de gestion annuels ou définitifs, et le calcul de la participation des majeurs protégés au coût de la mesure. Toutefois, à la différence des assistants qui prennent place au sein de chaque trinôme, les comptables sont réunis sur un même espace de travail au sein des unités de chaque site. Cette organisation physique et fonctionnelle vient souligner le principe fondamental de séparation de la mission d'ordonnateur de celle de payeur. Les comptables exploitent un outil informatique spécifique à l'activité de la tutelle qui privilégie l'automatisation des tâches et permet une grande réactivité.

Ils sont sous l'autorité directe des responsables de site et peuvent s'appuyer sur le responsable comptable sur tous les aspects d'ordre technique et les besoins en formation.

5.1.5 Les missions particulières

Les besoins d'adaptation à l'emploi au regard des spécificités du projet de service et de son évolution ont conduit à la création de missions spécifiques. Ces missions sont confiées à des professionnels déjà en poste, le temps consacré à ces missions peut être ajusté en fonction des besoins de l'activité.

Il s'agit le plus souvent de missions transversales concourant à la qualité du service (saisie des ordonnances et des données nécessaires au calcul de la participation financière des personnes protégées à leur mesure de protection, gestion du matériel informatique, suivi des fournitures de bureau, assistance aux ressources humaines, soutien au recrutement, etc.).

5.1.5.1 Le pilote des évaluations

Sous la responsabilité du directeur, il est chargé de mener les travaux des évaluations interne et externe¹. Il planifie les travaux des groupes et assure entre eux la coordination. Il se tient informé de l'avancement des travaux et met à jour les comptes rendus dont il organise la communication à l'attention de tous les professionnels. Il organise la tenue des comités de pilotage de l'évaluation.

Concernant la conduite de projets, il centralise les lettres de mission des commanditaires et apporte un appui méthodologique aux pilotes des groupes de travail. Il rend compte de l'exécution de sa mission au directeur et anime avec lui la revue de projets. Avec l'équipe de direction, il participe à l'élaboration du cahier des charges de l'évaluateur externe.

5.1.5.2 Les formateurs outil métier

Sous la responsabilité de la direction, ils ont pour mission de mettre à jour et développer pour tous les professionnels le niveau de maîtrise des outils de gestions informatiques. Ils utilisent parfaitement l'ensemble des fonctions des logiciels utilisés et entretiennent régulièrement leurs connaissances au moyen de formations spécifiques.

Dotés d'une réelle pédagogie, ils identifient les besoins des apprenants et suscitent chez eux l'envie de parfaire leurs compétences. Ils organisent des séances de formation individuelle ou collective. Ils prennent les apprenants à leur niveau et fixent avec eux les objectifs de progrès.

Ils exercent une fonction de veille technologique, notamment à la demande de la direction.

En parallèle, ils alimentent et dynamisent la base des données intégrées dans les progiciels.

5.1.5.3 Le coordonnateur multimédia

Le coordonnateur multimédia a un rôle essentiel dans la promotion de l'association auprès des tiers et des personnes protégées en ce qu'il administre les sites Internet, sous la responsabilité du directeur.

Le développement du site interactif à destination des usagers est un outil important dans l'information et la mise à disposition de documents pour les personnes protégées. Il concourt à leur participation active à la vie de la mesure de protection.

Le site vitrine de l'AJPC a quant à lui pour finalité de :

- sensibiliser le public s'intéressant à la protection juridique des majeurs
- informer le public aux dispositifs juridiques existants
- orienter le public vers les services MJPM et ISTF de l'association en tant que de besoin.

¹ Art L 312-8 du CASF.

Le coordonnateur multimédia participe aux comités de pilotage (COPIL) sur les questions relevant de ses missions.

5.2 Le management

5.2.1 L'équipe de direction

L'équipe de direction remplit une fonction à la fois stratégique et technique, elle est un lieu de pilotage global et d'animation. Elle est identifiée comme un espace formel dans l'organisation et figure dans l'organigramme hiérarchique et fonctionnel. Comme le souligne Patrick LEFEVRE, *"elle assure un rôle dans l'organisation institutionnelle : elle permet au directeur d'identifier symboliquement un "espace de direction" qui exerce plusieurs niveaux de responsabilité :*

- *conseil au directeur*
- *pôle d'orientation stratégique*
- *exercice de délégations formelles de responsabilités de services ou de fonctions transversales telles que la formation, ..."*¹.

L'équipe de direction se réunit régulièrement afin de construire un cadre de réflexion et d'examen des priorités, d'analyse du fonctionnement de l'organisation, mais aussi d'élaboration stratégique. Elle n'a pas pour effet d'ôter au directeur sa capacité de décider. Elle concrétise la mise en place d'un management participatif. Elle apporte son soutien à l'encadrement intermédiaire et favorise les conditions de la légitimité et de la reconnaissance de celui-ci.

L'équipe de direction organise des comités de pilotage dont l'objectif est de présenter et discuter des projets institutionnels à court, moyen et long terme, en suivre le bon déroulement et entretenir une dynamique jusqu'à leur aboutissement. Les participants varient en fonction de l'ordre du jour et des sujets abordés.

5.2.1.1 Le directeur

Placé sous l'autorité du Conseil d'Administration, il est le responsable de la mise en œuvre de la politique générale de l'association selon les modalités de délégation établies dans le DUD. Il est le garant de la mise en œuvre du projet de service. Il est responsable de la gestion des ressources humaines et du budget. Il représente le service MJPM dans le cadre des relations avec les financeurs et les prescripteurs. Titulaire du CAFDES (cf. 5.3.2.4), il compose l'équipe de direction avec la directrice adjointe, en associant les autres cadres du service.

¹ Patrick LEFEVRE, *"Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale"*, Dunod, Paris, 3ème éd. 2010, p 294.

5.2.1.2 La directrice adjointe / responsable juridique

Agissant par subdélégation du directeur, la directrice adjointe est la responsable de la qualité des prestations du service MJPM. A ce titre, elle coordonne l'action des responsables de site. Elle s'assure du suivi de l'activité (attribution des mesures, mise à jour des tableaux de bord) et rend compte de son action au directeur. Elle organise et veille à l'animation des réunions de management. Elle apporte aux responsables de site une aide technique et un soutien pour les questions techniques et managériales.

Elle rend compte de son action au directeur concernant l'activité du service MJPM et assume la responsabilité du service en son absence.

En parallèle, la directrice adjointe exerce les fonctions de responsable juridique et patrimonial. Déléguée de formation et titulaire d'un master II en droit ainsi que d'une licence professionnelle dans les métiers du notariat, elle dispense son expertise aux professionnels pour toutes les questions ayant trait à la sauvegarde des intérêts patrimoniaux des personnes protégées. Cette responsabilité s'exerce en complément de celle du responsable de site, signataire des actes notariés.

Le responsable juridique et patrimonial maîtrise l'utilisation d'outils spécifiques à l'exercice de sa mission et mène un travail de veille juridique et de mise à jour des connaissances.

5.2.2 L'encadrement intermédiaire

L'encadrement intermédiaire constitue un échelon essentiel dans l'organisation hiérarchique et fonctionnelle. Il a une capacité à promouvoir des projets et des méthodes, animer les équipes, relayer les systèmes d'information, accompagner le changement, et soutenir les directeurs dans leur capacité de choix et de décision. Sa mission répond à la préoccupation de mettre en place une organisation qui reconnaît et développe la capacité d'innovation des professionnels.

5.2.2.1 Le responsable de site

Le responsable de site applique les consignes de la direction d'une manière générale. Il organise et contrôle la prise en charge des mesures de protection confiées à l'association.

De par son statut de cadre, il est délégataire d'une autorité fonctionnelle et hiérarchique.

Il encadre une équipe pluridisciplinaire. Il planifie et organise les recrutements. Il est responsable du processus annuel des évaluations de celle-ci, en lien avec les responsables d'unité du site.

Il est l'accompagnateur de la qualité et du développement des compétences, et se doit en ce sens de soutenir et structurer les innovations professionnelles sur le terrain.

Il représente sur le site l'Association vis-à-vis de la personne protégée, de son entourage et de tous les tiers.

Dans le cadre institutionnel, il bénéficie d'autonomie pour organiser le travail de ses collaborateurs, dans la perspective notamment d'assurer la continuité du service.

Par ailleurs, il est amené à alimenter le travail et la performance de l'équipe de direction et apporter sa contribution au projet de management de l'AJPC, notamment par sa participation aux réunions cadres et aux comités de pilotage (COPIL).

5.2.2.2 Le responsable de la comptabilité MJPM et associative

Le responsable de la comptabilité MJPM et associative établit la facturation des personnes protégées. Il participe au développement des compétences et à la mise à jour du niveau de connaissance de l'outil informatique des assistants comptables par des formations techniques et des autres collaborateurs par des formations générales sur des aspects comptables.

Il réalise la partie comptabilité d'engagement de l'association et garantit les opérations de recouvrement des ressources. Il a vocation à participer à l'élaboration des orientations budgétaires de l'AJPC.

Dans son positionnement de cadre, il participe à l'encadrement du site et a un rôle d'audit sur tous les aspects comptables de l'association. Il inscrit son action dans un dialogue permanent avec la direction, les responsables de site et les comptables des unités.

5.2.2.3 Le responsable d'unité

Déléataire d'une autorité fonctionnelle, le responsable d'unité mène une action de management de proximité auprès des délégués à la protection des majeurs et des assistants tutélaires de son équipe. Il occupe une place stratégique entre l'unité opérationnelle et le responsable de site ; à ce titre, il bénéficie du statut intermédiaire d'agent de maîtrise.

Il est issu de la fonction « délégué » et continue d'accompagner un nombre réduit d'usagers, ce qui lui confère une très bonne connaissance du métier et une forte légitimité dans ses missions de soutien, de formation et de remplacement au sein de l'unité. Il a pour principale vocation d'asseoir les compétences des professionnels et d'assurer la continuité du service.

Il rend compte de son action au responsable de site.

5.2.2.4 L'expert en gestion financière et patrimoniale

L'expert en gestion financière et patrimoniale des personnes protégées est investi d'une mission pédagogique. Il conçoit et diffuse, à l'attention des autres professionnels, des formations portant sur les questions patrimoniales. Il entretient son niveau de connaissance au moyen de formations régulières.

Il assure le suivi trimestriel des actions menées en matière de placements financiers au soutien des intérêts patrimoniaux des usagers.

Agent de maîtrise et délégué de formation, il exerce en propre un portefeuille réduit de mesures de protection, ce qui lui permet à l'instar des responsables d'unité d'avoir et de conserver une parfaite connaissance des dispositifs et du métier de délégué à la protection des majeurs.

Il rend compte de l'exercice de ses missions au responsable juridique.

5.3 Le recrutement et la formation

L'émergence de droits issus de l'action sociale dans le domaine de la protection juridique des majeurs modifie le socle de compétences des acteurs de la protection. Nous tenons compte de la double finalité des mandats, à savoir la protection et la recherche de l'autonomie, par l'acquisition et la mise à jour de compétences non seulement juridiques, mais également issues de l'action sociale.

L'équipe de direction et d'encadrement établit un plan de gestion prévisionnel des emplois en tenant compte des orientations stratégiques prises par l'AJPC et, le cas échéant, de l'évolution des besoins du public. Il y fait ressortir les besoins prévisibles et les ressources actuelles et à venir. C'est à partir du diagnostic d'écarts (métiers/compétences) que sont définis les moyens d'action parmi lesquels le recrutement et la formation.

5.3.1 Le recrutement

Nous nous attachons à inscrire le recrutement dans une démarche globale des valorisations des ressources humaines. Nous pouvons définir le recrutement comme la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.

5.3.1.1 Le processus de recrutement

Le recrutement s'analyse comme un processus ne se limitant pas aux seules procédures de sélection :

- Identification du besoin
- Elaboration de la fiche de poste
- Gestion du recrutement (interne/externe)
- Rédaction et diffusion d'annonces
- Présélection
- Premier entretien (responsable de site et responsable d'unité)
- Journée de mise en situation professionnelle
- Seconde entretien (direction) et décision finale
- Accueil et accompagnement dans la prise de poste (cf 5.3.2)

Lors de la rédaction de la fiche de poste, nous soulignons les spécificités du poste à pourvoir et les compétences qu'il requiert. Dans le même ordre d'idée, lors des phases de présélection et d'entretiens, nous nous montrons vigilants quant aux capacités du candidat à partager et promouvoir les valeurs et les principes d'intervention de l'association.

Le directeur : *"Nous organisons toujours deux entretiens. Après la première rencontre, le candidat reçoit le projet de service dont il doit prendre connaissance. Le second entretien devient alors l'occasion d'un échange autour du projet. De cette façon, nous apprécions mieux la motivation du candidat et ses capacités à porter nos valeurs."*

L'AJPC a fait le choix de participer à l'accès à l'emploi des personnes titulaires d'une RQTH. Il s'agit pour nous de compenser une situation de handicap par une adaptation des outils ou des modes d'organisation. Par ailleurs, l'association a déposé une demande d'investissement pour la réalisation d'aménagements en vue d'améliorer l'accessibilité¹.

➤ Les contrats unique d'insertion

Depuis son origine, l'AJPC a choisi de favoriser l'entrée dans la vie active de personnes jeunes en situation de professionnalisation. Cette orientation s'illustre notamment par la conclusion de contrats aidés dans le cadre du parcours emploi compétences (PEC). Hier avec les contrats emploi jeunes puis contrats d'avenir, aujourd'hui avec le parcours emploi compétences ou les emplois francs, l'AJPC embauche, forme et professionnalise des jeunes entrants sur le marché du travail.

➤ Les dispositifs d'alternance

L'AJPC accueille des personnes postulant dans le cadre d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation en fonction des disponibilités du service et des métiers en adéquation avec notre activité.

➤ L'accueil des stagiaires

L'AJPC, qui milite pour la professionnalisation des acteurs de la tutelle, travaille étroitement avec des centres de formation qui dispensent le certificat national de compétences. C'est pour concrétiser ce choix associatif que l'AJPC accueille en stage des personnes jeunes diplômées ou en situation de reconversion professionnelle, et qui se destinent au métier de la protection des majeurs. Placé aux côtés des professionnels du service MJPM, le stagiaire est dans position idéale pour observer les pratiques. Par ailleurs, il contribue, par la diffusion et l'exploitation des enquêtes de satisfaction, à la participation des majeurs protégés au fonctionnement du service (cf. 2.3.2). Nous accueillons des stagiaires selon une fréquence d'une à deux par an, sauf circonstances exceptionnelles.

¹ Le terme accessibilité s'entendant au sens de 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

5.3.2 La formation et l'adaptation à l'emploi

La mise en place d'une politique de formation et d'adaptation à l'emploi suppose de définir et d'apprécier les besoins spécifiques, notamment en fonction du public accompagné. Cette politique s'articule avec les spécificités du projet de service.

"La phase d'accueil et d'intégration est une étape clef où se posent et se construisent des points de repères qui structurent la pratique professionnelle"¹. Nous préparons cet accueil en élaborant des plans d'intégration individualisés afin de prendre en compte les besoins immédiats. La formation et l'adaptation à l'emploi sont ancrées dans des situations de travail réelles et prennent appui sur des liens hiérarchiques et fonctionnels. Elles mobilisent tout le management et l'organisation.

5.3.2.1 Le tutorat

A son arrivée, le nouveau professionnel se voit remettre un livret d'accueil, en même temps qu'un exemplaire du projet de service.

Le responsable de site est désigné tuteur durant toute la phase d'accueil et d'intégration du nouvel arrivant. Il est garant de la mise en œuvre de toutes les actions concourant à l'accueil et à l'intégration. Il peut déléguer tout ou partie de ses fonctions afférentes à ce processus au responsable d'unité. Quoi qu'il soit, le responsable de site suit cette phase et fait des bilans réguliers avec le nouvel arrivant et le responsable d'unité.

Le nouveau professionnel apporte un regard neuf, et c'est aussi l'occasion d'écouter son point de vue sur l'organisation et les pratiques, voire de recueillir ses propositions. Ces bilans permettent de personnaliser la durée de la phase d'accueil et d'intégration. Les responsables de site et d'unité coordonnent leur action pédagogique avec le formateur outil métier, et informent la direction de leurs actions.

5.3.2.2 Le compagnonnage

Pour faciliter l'intégration du nouvel arrivant, le tuteur (hiérarchique) peut désigner un autre professionnel déjà en poste afin de mettre en place un tandem débutant/expérimenté. Ce doublon permet la transmission des savoirs pratiques et méthodologiques. La création d'un tandem a pour effet de rendre le parcours d'accueil structurant et pédagogique pour le nouvel arrivant et de multiplier les points de repère dans le travail et les savoirs transmis. Ce compagnonnage permet au débutant de partager et d'échanger avec son pair sans attendre les temps de rencontre plus formels avec le tuteur.

¹ ANESM, « Recommandation des bonnes pratiques professionnelles - Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées », Juillet 2008.

5.3.2.3 La formation aux outils de gestion

Les outils de gestion informatiques occupent une place incontournable et grandissante dans notre organisation, ce qui induit des formations spécifiques à l'attention de tous les professionnels pour leur permettre une utilisation optimale des logiciels mis en œuvre pour l'exercice de leur métier (cf. Paragraphe 5.1.5.2.).

Nous distinguons un premier plan de formation qui s'adresse au nouvel arrivant durant la période d'essai et qui a pour objectif de donner aux jeunes professionnels un socle de connaissances nécessaires à sa première adaptation dans l'emploi. Ces premières formations sont complétées par des plans à l'attention des collaborateurs expérimentés, dont l'objectif pédagogique est de consolider et d'améliorer les connaissances existantes. Les apprenants sont placés dans des situations réelles d'utilisation. Le formateur adapte les méthodes pédagogiques en proposant des formations au menu ou par thème, individuelles ou en groupe.

5.3.2.4 La formation externe

Les objectifs de formation se réfèrent aux compétences à acquérir, à développer ou à actualiser. La prise en compte des besoins en formation est principalement appréciée à travers les entretiens professionnels. Ces évaluations professionnelles sont organisées selon un schéma pyramidal, chaque manager (direction ou encadrement) réalisant les entretiens des collaborateurs se situant sous sa responsabilité.

Les responsables de site élaborent les synthèses des entretiens et dégagent les attentes et les besoins en matière de formation, avant de les transmettre au directeur afin de les voir inscrire dans le plan annuel. Ils évaluent les actions de formation avec les participants et les formateurs en s'efforçant d'identifier le transfert des acquis et les effets induits sur la pratique professionnelle ou les impacts sur l'organisation.

Une partie des besoins en compétences est prise en compte par les différents parcours de formations dans lesquels sont inscrits les professionnels du service MJPM :

- CNC – Certificat National de Compétence : au terme de 300 heures d'enseignements théoriques, le cursus fixe comme objectif d'acquérir les compétences juridiques, sociales, médico-sociales, comptables, financières nécessaires à l'exercice d'une mesure de protection, de même que les éléments d'analyse des situations personnelles. Ce parcours est conclu par la présentation d'un mémoire.

- Formation pour les assistants tutélaires : composée de 30 heures de formation, elle a pour objectif de donner aux assistants des points de repère sur les enjeux de la loi du 5 mars 2007, les publics accueillis et leur pathologie, et les démarches administratives. Elle apporte un éclairage particulier sur les notions de confidentialité et discrétion professionnelle et une mise en pratique sur la gestion des conflits et de l'agressivité.
- CAFDES - Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale¹: cette formation répond aux nouvelles responsabilités et compétences attendues des directeurs et s'inscrit dans le paysage des qualifications requises pour diriger un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux. Délivré par l'EHESP, au nom du ministre chargé des affaires sociales, le CAFDES, certificat homologué au niveau I, est inscrit au répertoire des certifications professionnelles.
- CAFERUIS - Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale : il atteste des compétences nécessaires pour *"animer une unité de travail dans le champ de l'intervention sociale et conduire son action dans le cadre du projet et des missions de l'Employeur"*.²
- Master II ou diplôme universitaire en gestion du patrimoine : les évolutions constantes des législations et leurs conséquences sur notre mission de protection des biens des usagers nous conduisent à maintenir à niveau nos connaissances. Cette formation est destinée au responsable juridique et patrimonial.
- Formations spécifiques :
 - ✓ Au moyen d'une formation dispensée par un cabinet spécialisé, les cadres de direction reçoivent une formation en management élaboré à partir de situations réelles de travail.
 - ✓ Les formateurs outil métier, sur site ou chez l'éditeur des logiciels, reçoivent des formations nécessaires à la mise à jour de leurs connaissances informatiques.

Nous constatons une diminution sensible des acteurs de la formation CNC MJPM sur le territoire francilien, sans pouvoir en évaluer à ce jour les incidences.

¹ Décret n° 2007-577 du 19 avril 2007

² Décret n° 2004-289 du 25 mars 2004

5.4 La communication

Le thème de la communication est le dernier de ce chapitre. Non pas que cette question ne soit pas considérée comme prioritaire. Tout au contraire, traiter de ce sujet en conclusion permet de poser la communication comme une synthèse des ressources humaines et du management. La communication ne constitue pas en soi un champ autonome, mais englobe plutôt tous les éléments d'une organisation. Elle est une préoccupation permanente de l'association.

5.4.1 Le système de réunions

Les modes d'organisation et les outils concourent certes à la communication interne, toutefois, ils ne peuvent à eux seuls suffire à instaurer une véritable communication. Patrick LEFEVRE souligne : "*Les réunions représentent un axe important du développement de la coopération interne [...] Elles font partie intégrante des processus de communication institués et elles concourent à la valorisation des compétences et des équipes*"¹.

Les professionnels sont souvent éparpillés dans l'espace et agissent parfois à l'extérieur du service. Il est alors nécessaire de réfléchir à des formes de communication et de management adaptées. A ce titre, pendant la période de pandémie, les Responsables de site et d'unité ont maintenu le lien avec leurs équipes par des réunions en audio ou visio-conférence. Ce dispositif pourra être reconduit en tant que de besoin, même s'il présente des contraintes.

Le directeur et son équipe sélectionnent l'information en fonction de l'objet ou du destinataire, l'objectif étant que l'information nécessaire circule entre les professionnels des différents métiers et exerçant leur activité en des lieux distincts. C'est dans ces conditions que les professionnels peuvent se situer dans une position active de contribution/participation.

Nous concevons et mettons en place un système de réunions dans lequel les différentes instances sont bien identifiées. Chaque réunion est définie (fréquence, lieu, participants) et animée en fonction d'une place attribuée. Nous nous attachons à professionnaliser les réunions de manière à ce qu'elles produisent les effets escomptés. La qualité de la préparation, de l'animation, du suivi et de la restitution sont des atouts essentiels.

¹ Patrick Lefèvre, « *Guide du cadre responsable de service en action sociale et médico-sociale* », Dunod, 4^{ème} éd., juin 2016, p.268

➤ La réunion direction/Conseil d'Administration

Une fois par mois, le président de l'Association rencontre la direction. Les sujets abordés touchent à des questions institutionnelles et/ou de ressources humaines, tels que :

- ✓ le projet de service
- ✓ l'analyse de l'activité de l'établissement
- ✓ l'analyse des budgets et comptes d'exploitation
- ✓ les rapports d'activité
- ✓ les échanges avec le financeur
- ✓ le recrutement et la formation professionnelle

En parallèle, le Conseil d'Administration se réunit plusieurs fois par an, en présence ou non des membres de la direction, pour adopter les résolutions afférentes aux comptes et budget de l'association, aux orientations générales, etc.

➤ La réunion de direction

Une fois par semaine, l'équipe de direction se réunit pour traiter de questions stratégiques, mais aussi plus opérationnelles :

- ✓ GPERH (recrutement, formation)
- ✓ organisation
- ✓ actualités

C'est en réunion de direction qu'est arrêté l'ordre du jour de la réunion management.

➤ La réunion de management

Elle se tient tous les quinze jours. Animée à tour de rôle par les participants, cette réunion réunit les membres de la direction et les responsables de site, auxquels peuvent s'adjoindre le responsable de la comptabilité MJPM et associative, ainsi que le coordonnateur multimédia. Ces réunions « cadres » permettent de revenir sur certains points ou d'égaleriser le niveau d'information des participants. Elles permettent également d'envisager des coopérations entre les sites, les unités et les corps de métier. Les sujets abordés sont d'ordre technique ou ont trait au management d'encadrement.

➤ La réunion d'unité

Animée par le responsable d'unité, elle regroupe tous les professionnels qui travaillent sous son autorité fonctionnelle, ainsi que le comptable rattaché à l'unité le cas échéant. D'une fréquence bimensuelle, cette réunion a pour objet :

- ✓ Une instance de transmission des informations nécessaires à la pratique professionnelle
- ✓ Une instance de réflexion collective sur les thèmes portés à l'ordre du jour
- ✓ Une instance d'explication et de formation

Cette réunion crée les conditions propices à la remontée de l'information.

En fonction des thèmes inscrits à l'ordre du jour, le responsable de site participe et anime certains points relevant davantage de questions hiérarchiques, voire institutionnelles.

➤ Les réunions métier

Les réunions entre pairs constituent un collectif de travail favorisant les échanges sur le métier, les pratiques, les évolutions souhaitées et les freins rencontrés par les professionnels dans l'exercice de leurs fonctions. Elles se tiennent environ une fois par trimestre, relativement aux besoins émis par les collaborateurs. L'ordre du jour est donc constitué par les professionnels eux-mêmes. Le directeur (ou la directrice adjointe) anime et encadre les réunions métier auprès des assistants tutélaires, le responsable comptable celles des assistants comptables.

➤ Les différents points mensuels

Les échanges bilatéraux entre les professionnels d'une même unité sont fondamentaux dans le cadre de la prise en charge globale de la mesure de protection. Ainsi, les délégués rencontrent tous les mois le comptable de l'unité et l'assistant de trinôme, les responsables mènent des entretiens réguliers avec chaque membre de leur équipe afin de faire le point sur le suivi des mesures de protection, aborder les éventuelles difficultés rencontrées et définir des plans d'actions ou de soutien en tant que de besoin.

➤ La réunion avec les membres du CSE

Chaque mois, le directeur convoque les représentants du personnel réunis en Conseil Social et Economique. Les questions abordées ont trait à l'application des règles en matière de conditions de travail et d'hygiène et de sécurité. Les membres du CSE sont informés et consultés tous les ans sur les orientations de la formation dans l'association. Instance de dialogue, les représentants du personnel sont consultés sur l'élaboration et la mise en œuvre de la prévention des risques psycho-sociaux.

➤ La réunion générale

Elle fait se réunir les collaborateurs de tous les sites. Cette réunion qui se tient deux fois par an permet une communication informationnelle portant sur des sujets d'actualité ou des thèmes à portée générale.

➤ Les Assemblées générales

L'Assemblée générale statutaire se réunit au moins une fois par an pour renouveler le Conseil d'Administration, donner quitus au Trésorier, prendre connaissance de l'activité du service et faire évoluer l'Association dans ses grandes orientations. L'ordre du jour est établi par le Président du Conseil d'Administration qui convoque les membres de l'Association, ainsi que le Commissaire aux comptes. Des professionnels ou des tiers peuvent y être associés. C'est un moment de communication pour les dirigeants.

L'Assemblée générale plénière est organisée une fois par an. Elle réunit, dans un esprit de convivialité, l'ensemble des salariés et des administrateurs de l'Association. Elle permet de dresser le bilan de l'année passée (présentation des comptes, rapport d'activité, revue des projets marquants) et de partager les orientations pour l'année à venir.

5.4.2 Le travail d'équipe

Le cloisonnement est un risque permanent dans toute organisation. Celle-ci est toujours guettée par un affaiblissement de la communication compte tenu des groupes professionnels (métier, secteur, site) qui peuvent avoir des intérêts antagonistes. Afin de lutter contre ce phénomène ou tout au moins en limiter l'ampleur et en atténuer les conséquences, l'AJPC s'attache à inscrire dans son organisation une communication transversale. Cette démarche ne cherche pas à nier les spécificités des places occupées au sein du service MJPM (métier, site), mais à créer les conditions d'une articulation des collaborations.

En témoignent la mise en place d'équipes pluridisciplinaires ou d'espace de réflexion, l'existence de groupes projets, la mutualisation des compétences ou la mise en œuvre de formation interne. Ces modes d'organisation et de participation sont autant de moyens de réduire les distances, de faire naître et d'entretenir une compétence collective. En développant les échanges et les pratiques de communication transversale, nous cherchons à favoriser l'apprentissage de la complémentarité entre les professionnels.

➤ Groupe-projets

L'AJPC met en place une politique managériale qui reconnaît et développe les compétences et la capacité d'innovation des professionnels. Ceux-ci sont impliqués à un double niveau : celui de la prestation et de la relation avec les majeurs protégés, celui de l'organisation et de la réflexion institutionnelle.

C'est pour concrétiser ce principe que les professionnels contribuent tous au moins aux travaux d'un groupe-projet. Les thèmes traités ont trait à l'amélioration des outils et des procédures, la prise en compte et l'adaptation aux besoins émergents, et la participation de l'utilisateur à la mesure ou au fonctionnement du service MJPM.

➤ Groupes thématiques

Ils sont un lieu de production et d'échanges à propos de l'analyse, l'interprétation et l'application des textes qui encadrent notre action, ou encore de questions d'actualité. Les comptes rendus des travaux viennent appuyer la pratique des professionnels.

➤ Groupes d'analyse des pratiques professionnelles

Supervisés par un professionnel extérieur, ces groupes d'échanges entre pairs s'inscrivent dans les formes de collectif de travail que l'AJPC s'efforce de promouvoir depuis plusieurs années. Au rythme d'une séance de 2 à 3 heures par mois, cet espace de concertation et de réflexion sur les pratiques professionnelles permet aux délégués de partager, de prendre de la distance, de repenser leur pratique et leur accompagnement auprès des personnes protégées et ainsi se questionner sur leur métier, leur rôle, leur fonction pour adapter le cas échéant leur positionnement dans la relation à l'utilisateur. Ces échanges réguliers visent à ne pas laisser les professionnels seuls face à des situations complexes ayant un retentissement sur leurs pratiques et leur épanouissement dans le travail. Ils permettent de confronter les points de vue et de trouver des appuis.

5.4.3 Projet de service et l'évaluation interne

Les projets de service et les évaluations sont des outils de communication, si l'on considère comme Patrick LEFEVRE que : *"La communication cherche à faire comprendre, à faire savoir et faire apprécier une politique et des stratégies. Elle vise à entretenir ou susciter l'adhésion et la motivation des acteurs [...]. Elle est destinée aux usagers, aux personnels et à l'environnement."*¹

➤ Pour les personnes protégées

Le projet de service et les évaluations réservent une place centrale aux personnes protégées. *"C'est un outil qui garantit les droits des usagers en ce qu'il définit des objectifs en matière de qualités des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure"*².

➤ Pour le service MJPM

A l'origine, justifiés par la préoccupation de répondre aux exigences légales et réglementaires, le projet de service et la démarche d'évaluation contribuent à créer un cadre de référence et une vision partagée. Le projet de service porte une identité. Il est vecteur d'une culture en ce qu'il pose des règles communes et des normes.

➤ Pour les ordonnateurs

Les juges des tutelles, très présents au moment de la phase d'ouverture du mandat, disposent en définitive de peu d'informations concernant les conditions d'exercice de la mesure, en dehors d'une action périodique de contrôle. La diffusion du projet de service et des rapports d'évaluation doivent aboutir à ce qu'un magistrat désigne le service MJPM de l'AJPC en fondant son choix, considération faite des besoins spécifiques de la personne à protéger et du service à lui rendre.

¹ Patrick Lefèvre *"Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale"* Dunod, 2010, 3ème édition, p.282

² ANESM *« Recommandation de bonnes pratiques professionnelles - Elaboration, Rédaction et Animation du projet d'Etablissement ou de service »*, Mai 2010

➤ Pour les familles

Il peut arriver que l'immixtion d'un tiers au sein de la cellule familiale pour assurer la protection d'un parent, soit mal vécue (cf. 3.4). Le projet de service peut alors constituer un atout en ce qu'il va clarifier le contenu et les conditions de notre intervention, et aider le professionnel à trouver le juste positionnement.

➤ Pour les autres acteurs sociaux et médico-sociaux

Le projet de service permet aux autres professionnels de connaître le contenu et les domaines propres à la protection juridique des personnes et les zones de compétences mixtes. Il décrit et explique aux personnes extérieures le fonctionnement du service et envisage des pistes d'échange et de coopération.

6. L'Organisation

6.1 Les principes d'organisation

Alors que l'interprétation et la mise en œuvre des principes d'intervention (cf. chapitre 3) va définir la nature de l'accompagnement tutélaire que propose l'AJPC, la définition des principes d'organisation sont constitutifs de l'identité de l'association. Tandis que les principes d'intervention trouvent bien souvent leur origine dans les sources légales, les normes interprofessionnelles ou les recommandations de l'ANESM, les principes d'organisation découlent des choix opérés par l'association, à travers son histoire et son développement. Ils en forgent l'identité et la culture.

6.1.1 Le développement des compétences

Les décisions en matière de management ou d'organisation prennent pleinement en considération le développement des compétences des agents et le posent à la fois comme une condition et un indicateur de réussite de nos actions.

Nous formulons deux observations :

- En considération du fait que le service rendu à la personne protégée est coproduit par des équipes disciplinaires, nous sommes amenés à envisager la notion de compétences selon deux dimensions : l'une individuelle, l'autre collective¹.
- Enfin, il nous semble intéressant de poser la question de la compétence en même temps que celle de la responsabilité. Le management mis en œuvre à l'AJPC s'adresse à des professionnels compétents et responsables, c'est-à-dire des professionnels en qui le management a confiance.

¹ Voir sur ce point les travaux de Guy LE BOTERF *"Construire les compétences individuelles et collectives"*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000 (5ème édition en 2010)

La question de la confiance est essentielle pour le fonctionnement d'une organisation sur le long terme.

C'est un enjeu qui favorise le bon épanouissement des salariés, la bonne exécution du mandat confié et une meilleure expertise dans la relation du professionnel du service à l'égard des protégés.

6.1.2 L'indépendance

L'indépendance revient à affirmer que l'AJPC n'entretient pas de relation d'intérêt avec les prestataires de service auprès des personnes protégées, au premier rang desquels les banques qui détiennent les comptes des personnes protégées¹. Dans toute la mesure du possible, nous conservons le compte bancaire dont est déjà titulaire le majeur au moment de l'ouverture de la mesure comme compte de gestion. Si nous devons ouvrir un autre compte, nous offrons à l'utilisateur un large choix auprès des grandes banques. Pour se mettre en conformité avec ce qui constitue une obligation légale², l'AJPC a conclu des conventions cadres avec les principaux établissements bancaires³. Enfin, notre outil de gestion est conçu et commercialisé par un éditeur indépendant du secteur bancaire.

6.1.3 La proximité

Parmi les conditions indispensables à l'individualisation de la mesure ou à la participation de l'utilisateur au dispositif, le lien de proximité que nous entretenons avec lui est primordial. Nous devons concevoir la mesure de protection comme un service proche des personnes. Cette préoccupation nous conduit à considérer la fréquence des visites faites aux majeurs protégés, comme les conditions d'accès de celle-ci à l'association (cf. infra 4.2). Il s'agit de tendre vers une proximité égale quel que soit le lieu de résidence de la personne protégée.

6.1.4 La continuité

Le principe de continuité est inhérent au fait que le mandat de protection est confié à un MJPM associatif. L'ANESM rappelle : *"L'ensemble des professionnels du service contribue à l'accueil et à la continuité du service, notamment lorsque le mandataire référent n'est pas joignable."*⁴

¹ Cette exigence figure à l'article 420 alinéa 1 du Code civil : *" Sous réserve des aides ou subventions accordées par les collectivités publiques aux personnes morales pour leur fonctionnement général, les mandataires judiciaires à la protection des majeurs ne peuvent, à quelque titre et sous quelque forme que ce soit, percevoir aucune autre somme ou bénéficier d'aucun avantage financier en relation directe ou indirecte avec les missions dont ils ont la charge"*

² Art. 427 du C. civ.

³ Banque Nationale de Paris, Banque Populaire/BRED, Caisse d'Épargne, Crédit coopératif, Crédit Industriel et Commercial, Crédit Mutuel, Banque Postale, Société Générale.

⁴ ANESM, *« Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique »*, avril 2012, p.26

Le délégué à la protection s'efforce d'établir et de maintenir une relation de confiance avec la personne protégée. Cette relation n'est toutefois pas exclusive, et notre organisation de travail doit prendre en considération les conditions de la permanence du service en cas d'absence de l'un de ses agents. Ce principe, sans remettre en cause le lien privilégié qui existe entre la personne protégée et le délégué, constitue la continuité du service. Nous nous attachons à proposer à la personne protégée une qualité d'accompagnement égale, indépendamment des états de présence.

Ce principe trouve sa concrétisation dans l'organisation de travail (trinôme, management intermédiaire), les compétences mobilisées : le responsable d'unité, le responsable juridique et patrimonial, le coordonnateur multimédia, et les outils (partage des données).

6.1.5 L'innovation

L'innovation signifie la capacité de l'AJPC à faire évoluer et à adapter son organisation de travail pour les ajuster aux besoins des populations prises en charge, en empruntant des voies nouvelles. Elle témoigne de notre capacité à accepter et à intégrer le changement. Le service MJPM a expérimenté des principes d'organisation novateurs (trinôme, unité, travail en site distant). L'innovation concerne également les outils et techniques utilisés (dématérialisation, télétransmissions bancaires, site interactif et espace personnel des usagers en ligne). L'innovation des méthodes ou des outils ne s'entend que comme devant contribuer à l'amélioration de la qualité de service. Elle n'est justifiée que si elle favorise, par exemple, la participation de la personne protégée à sa mesure.

L'Association œuvre à organiser le télétravail à destination des collaborateurs compétents et volontaires par l'adoption d'un accord collectif construit et approuvé par les représentants du personnel (CSE).

6.2 L'organisation fonctionnelle et géographique

6.2.1 L'organisation fonctionnelle

6.2.1.1 Le trinôme

Le trinôme constitue l'unité organisationnelle de base. Il associe au sein d'un même espace physique deux délégués à la protection des majeurs (cf. 5.1.1) à un assistant tutélaire (cf. 5.1.3). Le temps de travail réduit de certains collaborateurs peut conduire à la mise en place de quadrinôme, alors composé de trois délégués et d'un assistant tutélaire.

Cette configuration tend à favoriser une meilleure continuité du service en permettant d'organiser plus facilement les périodes d'absence d'un délégué grâce à l'action de suppléance, soit de son homologue, soit de l'assistant à la condition que la question à traiter ressorte du domaine de compétence de ce dernier. Assistant et délégué composent un tandem où le premier vient au soutien des actions du second, dans les limites des domaines de responsabilités et des attributions de chacun.

6.2.1.2 L'unité

L'unité procède de l'association de deux trinômes et d'un comptable. Elle compte à sa tête un responsable doté d'une autorité fonctionnelle (cf. 5.1.2), lui-même sous l'autorité hiérarchique du responsable de site.

Elle constitue un périmètre pertinent (3 à 8 personnes) pour instaurer et faire vivre une véritable communication managériale. Au sein de l'unité, la proximité crée les conditions pour que les professionnels partagent leur point de vue, formulent des suggestions ou des interrogations.

En 2021, l'AJPC compte 6 unités réparties de la façon suivante : 3 au site de Palaiseau, 2 au site d'Evry et 1 unité (plus restreinte) au site d'Etampes. Les 6 comptables sont répartis équitablement sur les sites de Palaiseau et d'Evry. Chacun d'eux est rattaché à l'une des unités fonctionnelles.

6.2.1.3 L'organisation de tâches transversales

En raison de leur nature, certaines tâches ne sont pas traitées par les structures organisationnelles de référence (trinôme, unité), mais leur exécution est organisée selon un mode transversal, c'est-à-dire indépendamment du trinôme de rattachement, et pour tout le service MJPM. Cette organisation revient à faire prendre en charge par des professionnels définis :

- le traitement du courrier > entrant (dépouillement/numérisation/indexation/archivage)
> sortant (affranchissement)
- la tenue du standard téléphonique (permanences, répondeur général et boîte vocale des délégués)

Ce choix d'organisation favorise la polyvalence des agents en même temps qu'il repose sur leur coopération.

6.2.2 Organisation physique et géographique

Les réflexions qui ont conduit à considérer l'implantation géographique de l'AJPC et la prise en compte de territoires présentant un caractère hétérogène sont entièrement tournées vers la volonté d'instaurer une proximité avec les personnes protégées.

6.2.2.1 Un maillage du département

L'AJPC compte aujourd'hui trois lieux d'implantation dans le département de l'Essonne (cf. 1.2). Cette organisation dans l'espace répond à la volonté de créer les conditions d'une réelle proximité avec les personnes protégées, tout en tenant compte des réalités géographique et démographique de l'Essonne. En effet, à l'échelle de la région parisienne, l'Essonne est un vaste département dont la partie nord est très densément peuplée alors que la moitié sud est essentiellement rurale. Disposer d'un seul site où tout serait centralisé, obligerait à de nombreux déplacements, et constituerait un facteur d'empêchement à la mise en place et au maintien d'un rapport de proximité. Etant donné la configuration particulière de l'Essonne, il n'est pas exagéré de parler d'une réelle inégalité d'accès aux services MJPM en fonction du lieu de vie de l'utilisateur. En effet, alors que la personne protégée qui habite le nord du département dispose dans les alentours de son domicile l'ensemble des services MJPM du département, l'utilisateur résidant dans la partie sud doit supporter des temps de transport très importants s'il veut rencontrer son curateur ou son tuteur. L'éloignement constitue un facteur aggravant l'isolement existant, surtout si l'on considère qu'une partie des majeurs de l'AJPC est en situation de handicap.

6.2.2.2 Des territoires d'intervention

La volonté de mieux couvrir le département ne se traduit pas seulement par le maillage mis en place, elle a aussi abouti à organiser le territoire d'intervention des professionnels. Ainsi, un délégué à la protection des majeurs est-il appelé à se déplacer dans un périmètre réduit et non sur l'ensemble du département. Outre une rationalisation de l'usage des véhicules de service et une optimisation des temps de trajet, ce mode d'organisation permet en densifiant notre présence sur le terrain, de créer les conditions d'une meilleure identification de l'AJPC et de son action par les professionnels des autres établissements et service sociaux et médico-sociaux ou du secteur psychiatrique.

6.2.3 L'ouverture de l'AJPC sur son territoire

Outre l'AJPC, le schéma régional 2015-2020 recense 3 autres services MJPM en Essonne. L'AJPC est le deuxième service MJPM du département en terme de mesures confiées aux mandataires professionnels.

Les personnes protégées sont parfois les usagers d'autres ESSMS¹. Elles sont également suivies par les services sociaux et médicaux. En résumé, les prestations dont ils sont bénéficiaires sont de plus en plus coproduites.

Or, à l'occasion de rencontres avec les professionnels de ces secteurs, nous remarquons que le métier de la protection juridique n'est pas toujours bien connu et suscite de leur part des interrogations quant à l'organisation et au fonctionnement du secteur tutélaire. Pour cette raison, l'AJPC entend inscrire son action dans un environnement géographique et institutionnel en articulant le dispositif de la protection avec celui des autres formes d'accompagnements (sociaux et médicaux). Pour y contribuer, chaque responsable, sur son territoire d'intervention, est invité à se présenter aux élections d'un Conseil à la Vie Sociale (CVS). Cette participation, outre qu'elle permet de nouer des liens avec les autres ESSMS du territoire, est l'occasion d'un échange d'expériences notamment à propos de la participation de l'usager au fonctionnement du service.

6.3 L'organisation technique

Elle regroupe le système d'information (informatique et téléphonie) et les autres matériels et équipements mis à la disposition des professionnels.

6.3.1 L'informatique

L'AJPC a fait le choix d'informatiser totalement son outil de gestion.

6.3.1.1 Le matériel et le réseau

Une base unique regroupe toutes les données concernant les personnes protégées.

Depuis 2018, les données de l'AJPC sont hébergées sur un serveur distant dont la gestion technique est assurée par un expert en externalisation des Systèmes d'Information situé en France. Cette démarche s'inscrit dans une mise en conformité au RGPD.

L'ensemble des sites de l'AJPC est relié à ce serveur. L'interconnexion des sites permet l'organisation de visioconférences.

Cette architecture rend possible le télétravail.

Au départ réservé aux cadres et aux employés bénéficiant d'un aménagement de leur temps de travail dans le cadre d'un plan de compensation du handicap, l'AJPC entend développer et étendre de manière pérenne et structurée cette organisation de travail à d'autres professionnels qui en manifestent expressément la volonté et qui en ont les compétences, et ce quel que soit leur corps de métier ou leur statut.

¹ Il s'agit essentiellement des ESAT, EHPAD, MAS, FAM, SAVS

En effet, la situation pandémique qui s'est fait jour au début de la décennie 2020 nous a conduit à repenser le travail à distance, à l'expérimenter et à en définir les contours pour en retirer des avantages tant dans l'efficacité du travail que dans la qualité de vie au travail.

Outils nomades par nature, les tablettes sont utilisées par les délégués lors des rencontres à l'extérieur du service avec les personnes protégées. Elles contiennent l'essentiel du dossier numérique concernant la personne (environnement social, budget, droits sociaux).

Cependant, l'utilisation des ordinateurs portables tend à se substituer à celle des tablettes sur lesquelles il ne peut être importé qu'un nombre restreint de documents et qui restent moins ergonomiques, notamment en matière de saisie des données. En outre, l'ordinateur portable offre de meilleurs atouts en termes d'accès à l'information et de communication de documents. L'usage du matériel informatique en mode nomade illustre le principe selon lequel l'innovation technique doit participer à l'effectivité du droit à l'information du majeur protégé et à la participation de ce dernier à la mesure de protection.

6.3.1.2 Les logiciels

➤ TWIN

Ce progiciel constitue le noyau de nos outils de gestion. Adopté en 2006, les fonctions ont été déployées au fur et à mesure de nos besoins. Tous les professionnels exploitent quotidiennement cet outil :

- ✓ Délégués et assistants : enregistrement de l'activité et des relations avec la personne protégée, attribution et maintien des droits, génération des correspondances
- ✓ Comptables : saisie des factures, rapprochement bancaire, émission des paiements, réception et intégration des relevés, calcul de la participation de la personne protégée
- ✓ Responsables : fonctions de contrôle
- ✓ Direction : contrôle, édition de statistiques et de calcul (DGF).

TWIN fut le premier logiciel homologué par le Ministère de la Justice dans le cadre de la mise en place du Portail Majeur Protégé avec lequel il était complètement interfacé, permettant à l'AJPC de l'expérimenter avec l'un des tribunaux d'instance de l'Essonne. A ce jour mis en sommeil, l'éditeur CSWIN poursuit ses développements en lien avec la Justice, aujourd'hui dans le cadre du portail e-MJPM.

➤ ARCHIGED

L'AJPC a opté pour la dématérialisation des dossiers des personnes protégées. Cet outil de gestion électronique des documents est intégré à TWIN.

➤ DATHEUR

Il s'agit d'un agenda électronique. Egalement connecté à TWIN, il peut être utilisé de façon personnelle ou bien partagée. Cet outil permet une rationalisation de l'utilisation des matériels et des équipements. DATHEUR comporte également une fonction pointeuse et permet une gestion du temps de travail pour les professionnels.

➤ Outlook/MDAEMON

Tous les professionnels disposent d'une adresse de messagerie, associée à un logiciel de protection contre les spams et virus.

La fonction partagée « Agenda/calendrier » permet à chaque professionnel d'enregistrer ses rendez-vous au sein des locaux ou à l'extérieur afin d'organiser la répartition des moyens techniques (bureaux d'accueil, véhicules de service) et d'assurer une information quant à ses déplacements et réceptions.

6.3.2 La téléphonie

Notre système de téléphonie fixe est installé sur notre réseau informatique (voix sur IP). Ce choix permet d'interconnecter tous les sites et de réduire les coûts d'exploitation.

➤ Le standard

L'association dispose d'un numéro d'appel unique (01 60 11 57 44), quel que soit le site auquel la personne protégée est rattachée et le lieu d'exercice du professionnel.

Ce numéro est avant tout dédié aux tiers ne disposant ni de la ligne fixe, ni de la ligne du mobile d'un collaborateur de l'AJPC.

Un opérateur réceptionne les appels du lundi au vendredi de 9h30 à 12h30 et enregistre les messages qui sont ensuite communiqués aux collaborateurs. L'après-midi, les messages sur le répondeur de l'Association sont relevés et diffusés à intervalles fréquents et réguliers.

➤ La ligne directe

Les permanences téléphoniques dédiées aux personnes protégées sont organisées sur deux demies journées au cours de la semaine.

Une première plage horaire en matinée est ouverte aux personnes protégées désirant prendre attache directement avec le délégué sur sa ligne fixe. Durant le second créneau qui se tient l'après-midi, le délégué est amené à avoir une démarche proactive en appelant notamment les personnes protégées qui ne l'auraient pas contacté dans la semaine.

Le reste du temps, les usagers peuvent laisser un message sur la boîte vocale du délégué, laquelle est relevée tous les jours ouvrés.

➤ La ligne mobile

Appelé à se déplacer régulièrement, notamment pour rencontrer les personnes protégées, le délégué doit garder la possibilité d'appeler et d'être appelé. A cette fin, il dispose d'un téléphone mobile professionnel.

Il en assure la large diffusion aux professionnels extérieurs, et plus généralement à toute personne dont le concours est susceptible d'aider la personne protégée, ou de faciliter l'exercice de la mesure.

Pour favoriser l'utilisation nomade des outils informatiques, les mobiles des professionnels sont dotés d'un accès Internet.

En conclusion, la mise en place des nouvelles technologies de traitement de l'information et de communication ne constitue pas une fin en soi. La compréhension et l'usage adapté de ces outils participent à la qualité du service rendu à la personne protégée. Les moyens technologiques contribuent à placer l'utilisateur dans une situation d'autonomie en ce qu'ils leur donnent la possibilité de communiquer, c'est à dire d'émettre ou de recevoir des informations en choisissant le média approprié (mobile, fixe, SMS, mail).

6.3.3 Les véhicules de service

Mettre en place les conditions de la proximité avec les personnes protégées signifie aussi favoriser la mobilité géographique des professionnels. A cette fin, l'AJPC met à disposition des délégués des véhicules de service. Ces véhicules sont soit dotés d'un GPS, soit disposent des connectiques nécessaires.

CONCLUSION GENERALE

Au travers de ce document obligatoire issu de la loi 2002-2, l'AJPC souhaite apporter une connaissance la plus exhaustive possible de l'accompagnement du public, de l'organisation de son service et des outils dont il s'est doté pour permettre d'assurer un service de qualité.

Ce projet s'enracine dans les valeurs associatives promues par l'ensemble des administrateurs, telles que le souci du respect des personnes, une vision humaniste de l'accueil, un accompagnement personnalisé des usagers, un dialogue renforcé avec les partenaires du territoire favorisant la compétence et la mobilisation des acteurs, et un esprit de solidarité entre tous les collaborateurs de l'AJPC.

L'actualisation du projet de service prend en compte les évolutions de l'organisation de travail visant à promouvoir la professionnalisation des collaborateurs et renforcer le soutien effectif auprès du délégué à la protection des majeurs qui reste le cœur de métier à l'AJPC.

Enfin, et ce qui revêt une particulière importance dans un environnement multimédia de plus en plus marqué, le projet de service met en œuvre une plus grande participation des personnes à leur mesure de protection par le biais du développement du numérique.