

EVOLUTION DE LA SITUATION

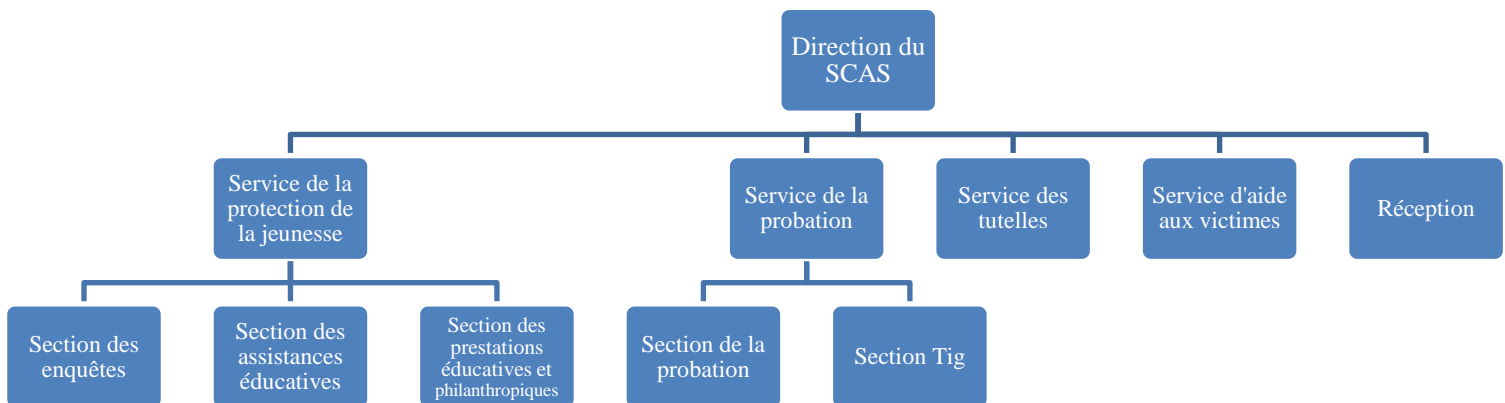
AU

SERVICE CENTRAL D'ASSISTANCE SOCIALE

DE SEPTEMBRE 2013 A MARS 2018

**(EN TENANT COMPTE DES RECOMMANDATIONS DE
L'AUDIT EN 2016)**

L'organigramme du SCAS



L'évolution de la situation du personnel du SCAS

Suite à la modification par loi du 18/12/2015 de l'article 77 de la loi modifiée du 7 mars 1980 sur l'organisation judiciaire le poste de directeur du SCAS est dorénavant ouvert aux détenteurs d'un diplôme de fin d'études supérieures ou universitaires en psychologie, criminologie ou sciences sociales (carrières A1 et A2).

Depuis le 1^{er} mai 2016, le SCAS est dirigé par Mme Marie-Claude Boulanger, assistante sociale de formation.

En 2017, et ce suite à l'**Audit** effectué en 2016 par l'*entreprise de consulting Resultance SA*, le cadre du personnel éducatif et psycho-social du SCAS a été considérablement renforcé.

En effet, 18 postes au total ont été créés à charge du *numerus clausus* de l'exercice budgétaire de 2017 à savoir :

- 4 postes de psychologue (groupe de traitement A1 – éducatif et psycho-social)
- 14 postes d'assistant social (groupe de traitement A2 – éducatif et psycho-social)

La majorité des postes (14) ainsi créés ont été concédés au service de la « Protection de la jeunesse » tandis que 2 postes revenaient au service de la « Probation » ; un au service des « Tutelles » et un au service d'« Aide aux victimes ».

Entre temps, les 18 nouveaux postes sont tous pourvus de titulaires en sorte que le cadre du personnel du SCAS se compose actuellement de 95 emplois plein-temps (EPT), dont :

- une directrice ;
- 12 experts en sciences humaines de la carrière A1 (psychologues, criminologues) ;
- 67 spécialistes en sciences humaines de la carrière A2 (ancienne carrière d'agent de probation) ;
- 2 artisans s'occupent de l'encadrement de personnes condamnées à des travaux d'intérêt général.

A titre d'anecdote, il faut signaler qu'entretiens 6 agents, parmi une vingtaine qui avaient, pour une raison ou une autre, quitté le SCAS au courant des 15 dernières années, ont réintégré nos rangs depuis 2016. Un 7^e ancien agent du SCAS est disposé à nous rejoindre au courant de l'année. Toutes ces réintégrations ont pu se faire par l'intermédiaire des nouveaux postes créés.

Le personnel administratif est détaché du Parquet Général. Il comprend actuellement :

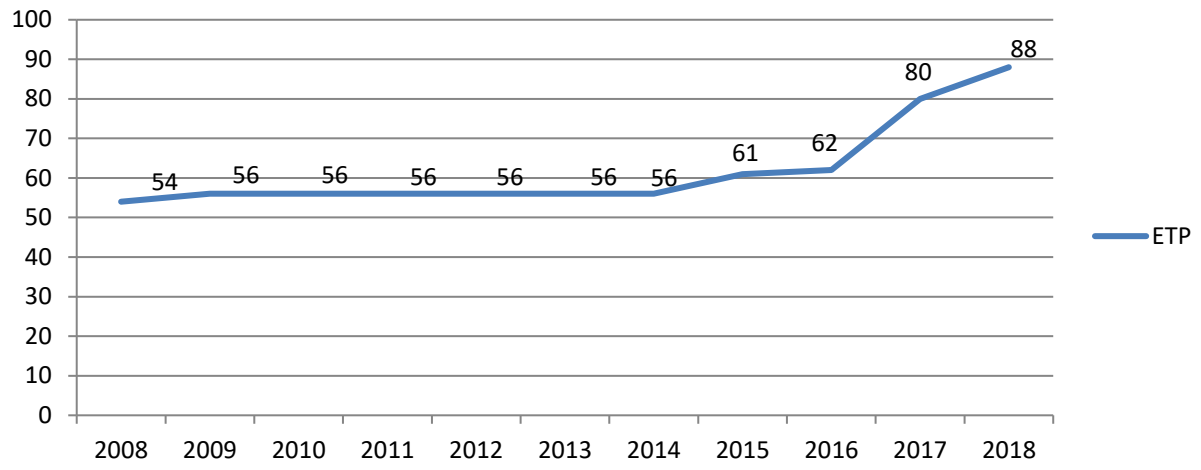
- 2,75 rédacteurs ;
- 6,25 employés administratifs
- 4 réceptionnistes-téléphonistes.

Le SCAS débute ainsi l'année 2018 avec un effectif total de **106 personnes**, toutes carrières et degrés d'occupation confondus. S'y ajoutent encore de **nombreux stagiaires** de différentes écoles supérieures qui, tout au long de l'année, effectuent des stages pouvant s'étendre de quelques semaines à plusieurs mois.

Nous venons d'ailleurs d'apprendre que, dans le cadre du Numerus clausus relatif à l'année budgétaire 2018, 8 postes supplémentaires dans le groupe de traitement A2 (assistant social ; éducateur gradué) viennent d'être créés pour le SCAS, portant ainsi l'effectif du **cadre des agents psycho-sociaux à 88 unités** (ETP).

Entre 2013 et 2018, le cadre des agents psycho-sociaux du SCAS a ainsi augmenté de 58%.

Evolution du cadre du personnel psycho-social (Carrières A1 et A2: psychologues, criminologues, assistants-sociaux, etc.)



Les secrétariats des différentes sections se composent actuellement comme suit :

- « Secrétariat de la Direction » **1** employée et **2,75** rédacteurs
- « Service de la protection de la Jeunesse » : **2** employées administratives ;
- « Service de la Probation » : **1,75** employées
- « Section TIG » : **0,5** employée ;
- « Service d'Aide aux victimes » et « Service des Tutelles » se partagent **1** employée.

SECTION DES

ENQUÊTES

du service de la Protection de la jeunesse

Evolution des mesures proposées à l'audit en 2016

Dans le rapport de l'audit en 2016, les étapes suivantes ont été préconisées :

- La formalisation des processus et leur optimisation
- La mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité
- La redéfinition des rôles et responsabilités des collaborateurs en tenant compte de la réforme de la fonction publique
- La définition d'un processus structuré de communication envers les différents intervenants.

En parallèle, il a été recommandé d'augmenter les effectifs du SCAS au regard des différents besoins mis en avant dans la présentation des résultats de l'audit.

D'après ce rapport, ces changements vont entraîner des améliorations à plusieurs niveaux :

Améliorations quantitatives :

- Réduire les délais de traitement des dossiers (services des enquêtes et des tutelles)
- Réduire les temps de traitement des dossiers
- S'adapter à des variations de charge de travail (nouvelles lois)

Améliorations qualitatives :

- Uniformiser les processus
- Apporter de la visibilité sur la charge de travail par service et par personne (équité)
- Clarifier / définir les attentes des différents intervenants
- S'aligner avec le niveau de service donné par les intervenants
- Clarifier les Missions & Responsabilités de chacun
- Donner des objectifs en accord avec la stratégie de la direction
- Donner de la visibilité sur la charge de travail en cours.

Au vu de la complexité de l'activité et afin de s'assurer que les changements nécessaires soient réalisés, il a été dit qu'il est essentiel de déployer une approche structurée :

- Partager les constats
- Prioriser les recommandations à implémenter
- Définir un plan d'action pour la mise en œuvre
- Désigner des responsables par chantier
- Implémenter et suivre la mise en œuvre
- Pérenniser les changements.

Le but du présent écrit est d'évaluer les différents constats et/ou recommandations de l'audit. Afin de pouvoir répondre adéquatement à cet objectif, il me semble indiqué de passer par modules:

- Dans un premier temps, les étapes préconisées par l'audit vont être vérifiées par rapport au service de la protection de la jeunesse, section des enquêtes sociales
- Par la suite, il s'agit d'examiner si les améliorations quantitatives et qualitatives estimées ont pu être installées ou non au sein de la section précitée.
- Finalement, une prise de position quant à la mise en place de l'approche structurée au sein de la section des enquêtes sociales clôturera le présent écrit.

1) Les étapes préconisées par l'audit

Afin de simplifier la lecture ainsi que de mettre en évidence les changements, j'ai opté pour la récapitulation des mesures sous forme d'un tableau.

Le côté gauche reprend les étapes préconisées par « Resultance » et le côté droit illustre les démarches réalisées et/ou en cours entreprises par le SCAS.

<u>Etape préconisée par « Resultance »</u>	<u>Démarche entreprise par le SCAS – « Enquêtes sociales »</u>
Formalisation des processus et leur optimisation	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en place d'une standardisation quant à la rédaction du rapport ainsi qu'aux démarches à réaliser ○ Élaboration de lettres standardisées ○ Rédaction d'un « Vademecum » par la direction quant aux règles de fonctionnement interne ainsi que des notes de services ○ Communication des documents aux collaborateurs ○ Formalisation de la distribution des dossiers lors de l'absence du coordinateur - En cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Actualisation de l'intranet de la section ○ Mise en commun et création d'un intranet général
Mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé et en cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Actualisation du fichier Excel ○ Ajout d'un recueil de nouvelles données (p.ex. calcul du temps de réalisation) ○ Comptabilisation des démarches ○ Entretien individuel entre le personnel et la direction ○ Adaptation du document de base pour l'entretien individuel ○ Nouvelle gestion et adaptation de la distribution de dossiers
Redéfinition des rôles et responsabilités des collaborateurs en tenant compte de la réforme de la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Description des postes ○ « Vademecum » - En cours :

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptation des rôles et responsabilités durant les entretiens individuels
Définition d'un processus structuré de communication envers les différents intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé et en cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevues avec différents services ○ Élaboration d'accord de collaboration avec différents services ○ Notes de service par rapport à la communication envers différents services ○ Réunions régulières avec les mandants ○ Réunions de service ○ Communication de l'ordre du jour avant la réunion de service ○ Communication des comptes rendus des réunions de service à tous les collaborateurs ○ Réunions des coordinateurs ○ Communication des informations reçues lors de la réunion des coordinateurs aux collaborateurs
Augmentation des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation du personnel de 1,75 équivalent temps-plein entre 2016 et 2017 - En cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Demande d'augmentation en personnel

2) Améliorations quantitatives et qualitatives

Dans la même optique que sous le point 1), j'ai choisi de procéder de la même façon. En prenant en considération le nombre de changement, il me semble important d'ajouter dans un sous-point des précisions ainsi que des illustrations par des graphiques.

Améliorations prévues par		Améliorations réalisées par le SCAS –
« Resultance »		« Enquêtes sociales »
Améliorations quantitatives	Réduire les délais de traitement des dossiers (services des enquêtes et des tutelles)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Diminution du maximum du délai de traitement des dossiers de plus de 69% ○ Diminution de la moyenne du délai de traitement des dossiers de plus de 91% ○ Diminution des dossiers en attente de traitement de plus de 34% - Situation au 21/03/2018 : <ul style="list-style-type: none"> ○ Maximum du délai de traitement : 273 jours (par rapport à 888 jours durant l'audit) ○ Moyenne du délai de traitement : 25,72 jours (par rapport à 289 jours durant l'audit) ○ Dossiers en attente de traitement : 247 (par rapport à 375 dossiers durant l'audit)
	Réduire le temps de traitement des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptation du fichier Excel - En cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Recueil de données : date d'entrée, date de distribution, date de sortie - A prévoir : <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse des données recueillies
	S'adapter à des variations de charge de travail (nouvelles lois)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ 2 équivalents temps-plein réalisent majoritairement des dossiers « divorce », ceci en vue de la création d'une section « affaires familiales »

Améliorations qualitatives	Uniformiser les processus	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboration d'une « jobdescription » et uniformisation des démarches à réaliser ○ Notes de service et/ou rapports de réunions renseignant sur les démarches à prendre en compte par rapport à la collaboration avec des services externes
	Apporter de la visibilité sur la charge de travail par service et par personne (équité)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Distribution plus équitable suite à la nouvelle gestion de la distribution ○ Recueil de données sur les démarches réalisées ○ Entrevue individuelle avec la direction en prenant en compte les dossiers traités par l'agent - En cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptation de la distribution selon des critères fixes (degré d'urgence évalué, date d'entrée, nombre d'enfant, âge de l'enfant, ...)
	Clarifier / définir les attentes des différents intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboration de contrats de collaboration avec des intervenants externes ○ Entrevues avec différents services afin de clarifier la collaboration ○ Adaptation du document « entretien individuel » afin de mieux cerner et évaluer les attentes des intervenants internes ○ Entretiens individuels en 2016 et 2017 - En cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ 3^e Entretien individuel en 2018
	S'aligner avec le niveau de service donné par les intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Définition d'un nombre de dossiers à réaliser par agent (nombre donné par les intervenants internes) ○ Entretien individuel afin d'informer l'agent sur sa situation professionnelle et lui

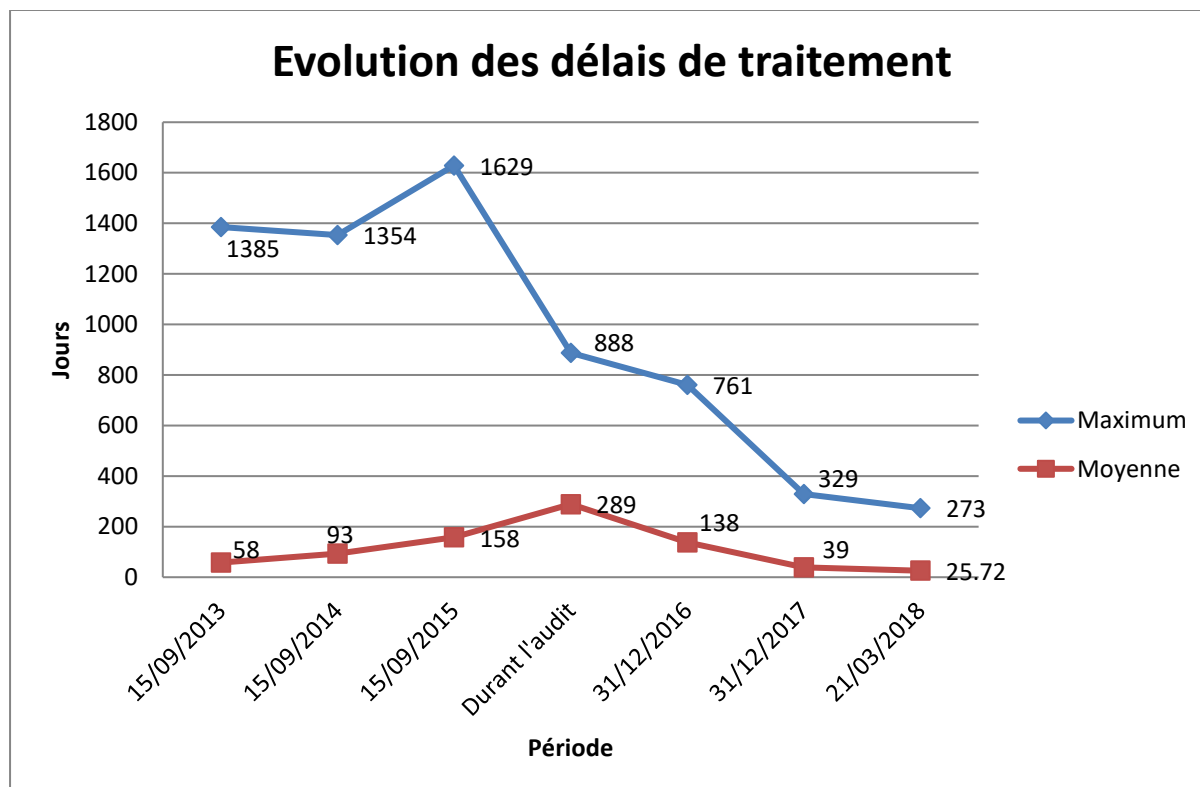
		<p>proposer, le cas échéant, de l'aide</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptation du nombre de dossiers à réaliser (en 2018)
	Clarifier les Missions & Responsabilités de chacun	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Définition des missions du coordinateur par les intervenants internes ○ Réalisation du « Vademecum » et de la « Jobdescription » (définitions des missions et responsabilités) ○ Elaboration du programme de travail
	Donner des objectifs en accord avec la stratégie de la direction	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en place de l'objectif ○ Mise en place de mesures afin de réaliser l'objectif - En cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Diminution lente des dossiers en attente
	Donner de la visibilité sur la charge de travail en cours	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité de visualiser la charge de travail global en cours - En cours : <ul style="list-style-type: none"> ○ Production d'un programme informatique global permettant une visibilité de la charge de travail de chaque collaborateur

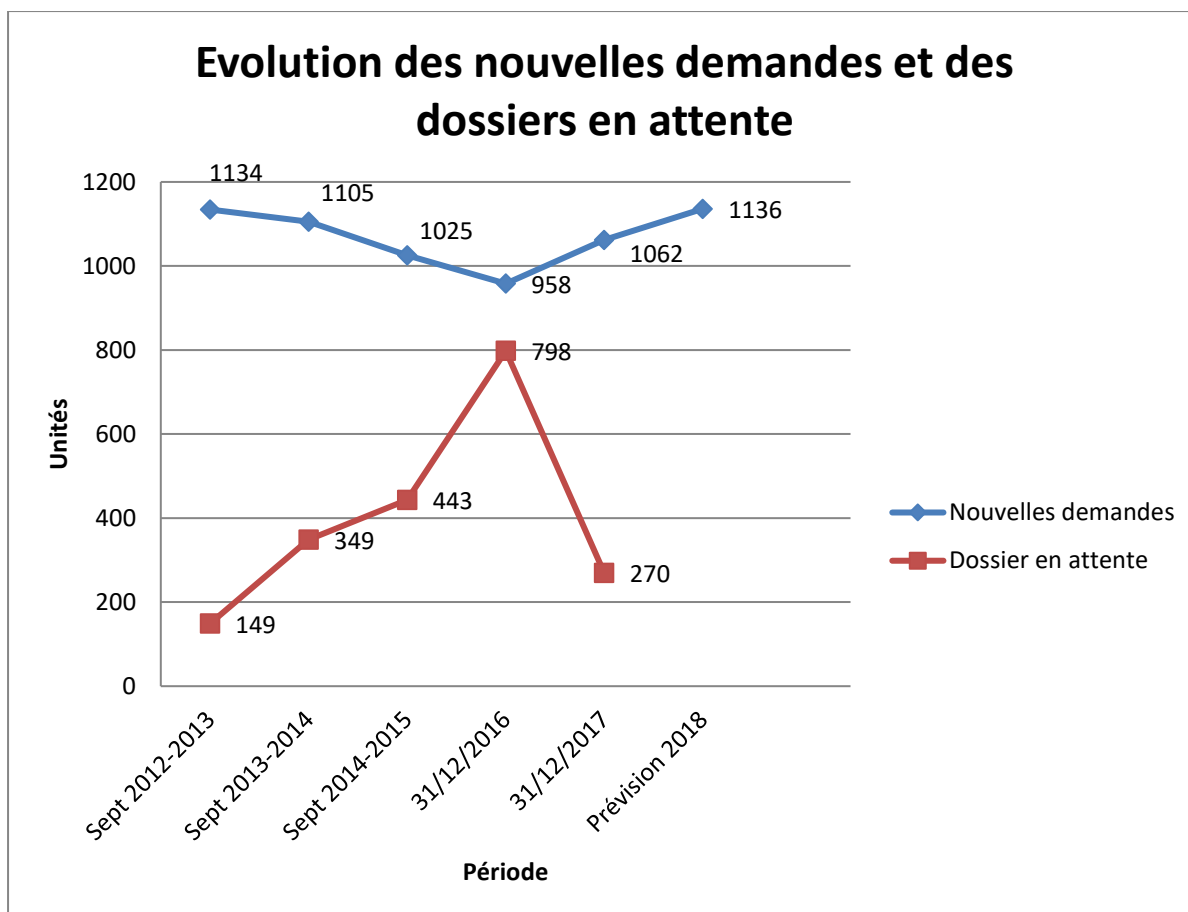
a) Améliorations quantitatives - Réduire les délais de traitement des dossiers (services des enquêtes et des tutelles)

Au 21/03/2018, le délai de traitement des dossiers au sein de la section des enquêtes sociales est en moyenne de 25,72 jours.

L'évolution depuis le 15 septembre 2013 jusqu'au 21 mars 2018 est illustrée par le graphique suivant.

Nous tenons à souligner que les demandes d'urgence sont évaluées de suite. Les urgences présentant un degré d'urgence élevée sont distribuées dans les plus brefs délais. L'agent informe le mandant de la réception du dossier et de la planification du rendez-vous avec la famille. Les urgences présentant un degré d'urgence moyen ou faible sont traitées dans les meilleurs délais.





L'audit notait une grande disparité dans le nombre de dossiers traités par agent. A ce moment, l'écart entre les agents à temps plein était de 78 dossiers (102 contre 24). En 2016, cet écart se situait à 88 dossiers (124 contre 36). En 2017, cet écart se situait à 33 (74 contre 41). Même si l'écart reste assez important, force est de constater que le minima a été augmenté et que l'écart a été diminué d'environ 57%.

Etant donnée des changements au niveau du personnel, une comparaison des écarts par agent dans le temps n'est pas possible.

b) Améliorations quantitatives - Réduire les temps de traitement des dossiers

Jusqu'à présent, le temps de traitement des dossiers n'est pas encore calculé. Ce temps est le résultat de la différence de jours entre la date de distribution et la date de remise du dossier. Le calcul de ce temps est prévu avec l'introduction du nouveau programme informatique. Actuellement seule la date d'entrée du dossier au SCAS ainsi que la date de remise du dossier sont encodées.

Vu que la production du nouveau programme informatique n'a pas encore été terminée, nous avons décidé de recueillir dès à présent cette valeur. Pour cette raison, des modifications dans le fichier Excel ont été réalisées.

c) Améliorations quantitatives - S'adapter à des variations de charge de travail (nouvelles lois)

Même si la nouvelle loi relative à la protection de la jeunesse ou celle relative aux affaires familiales ne sont pas encore en vigueur, nous avons constaté au début de l'année 2017 des demandes d'enquêtes sociales se référant à l'une de ces lois et demandant des délais très restreints (notamment des urgences avec un délai fixé).

d) Améliorations qualitatives - Uniformiser les processus

En élaborant la « jobdescription », les démarches à accomplir durant la réalisation de l'enquête sociale ont été uniformisées. Il faut néanmoins souligner que, le cas échéant, l'agent est libre d'ajuster les démarches.

e) Améliorations qualitatives - Apporter de la visibilité sur la charge de travail par service et par personne (équité)

La nouvelle gestion de la distribution donne une visibilité quant au nombre de dossiers par agent et permet une distribution plus équitable. Néanmoins, ce n'est que durant la réalisation de l'enquête sociale que la charge de travail réelle peut être cernée. Il est évident qu'un nombre d'enfants plus élevé nécessite plus d'interventions, ce qui augmente la charge de travail.

En plus, des fiches de renseignements quant aux démarches réalisées durant une enquête sociale, ainsi que durant les permanences prestées, ont été élaborées. Ceci nous permettra de mieux évaluer le temps nécessaire pour réaliser une enquête sociale et de pouvoir visualiser la charge de travail de chaque collaborateur.

En ce qui concerne la visibilité de la charge de travail par service et par personne, une comparaison de tous les services du SCAS n'est actuellement pas possible vu qu'il n'existe pas de données comparatives.

f) Améliorations qualitatives - Clarifier / définir les attentes des différents intervenants

En ce qui concerne les intervenants externes, des contrats de collaboration avec certains services externes définissent les attentes de chacun.

Par rapport aux intervenants internes, les collaborateurs ont eu la possibilité d'exprimer leurs attentes lors du premier entretien avec Madame la Directrice. Il en est de même durant les entretiens d'évolution. Jusqu'à présent, il n'y a pas de compte rendu de ces entretiens, ni d'évaluation pour savoir si les attentes ont été atteintes ou non. Pour cette raison, le document « entretien individuel » a été adapté.

g) Améliorations qualitatives - S'aligner avec le niveau de service donné par les intervenants

Dans la section des enquêtes sociales, les collaborateurs ont défini un nombre de dossier à traiter durant une année, ceci proportionnellement au poste qu'ils occupent. Durant des entretiens avec Madame la Directrice, les collaborateurs sont informés de leur situation actuelle et des dossiers traités jusqu'à cette date.

En prenant en considération l'évolution des demandes d'enquêtes sociales ainsi que les résultats de l'évaluation de la charge de travail, ce nombre a été adapté.

h) Améliorations qualitatives - Clarifier les Missions & Responsabilités de chacun

Les missions du coordinateur ont été définies par les collaborateurs. Ces missions ont été notifiées dans un rapport de réunion de service. Le coordinateur a accepté ces missions par écrit.

En ce qui concerne les missions et responsabilités des collaborateurs, le Vademecum ainsi que les descriptions de poste décrivent lesdites missions et/ou responsabilités.

Il est à noter que le programme de travail du SCAS a été élaboré par la direction et sera communiqué pour approbation au ministre de la justice. Ce document servira de base pour les entretiens individuels entre les collaborateurs et la direction.

i) Améliorations qualitatives - Donner des objectifs en accord avec la stratégie de la direction

L'objectif de la section des enquêtes sociales est de minimiser le délai de traitement. Vu les différentes mesures mises en place, il est actuellement possible non seulement de travailler sur les dossiers en retard, mais aussi de traiter plus rapidement des dossiers évalués en interne comme étant urgents.

Cette façon ne nous permet malheureusement pas de réduire les retards aussi rapidement que possible. Néanmoins, nous nous rapprochons de notre but, qui est de réaliser les nouvelles enquêtes sociales dans un laps de temps raisonnable, afin de permettre aux instances judiciaires d'agir dans l'intérêt suprême du mineur.

j) Améliorations qualitatives - Donner de la visibilité sur la charge de travail en cours

Le nouveau système de distribution permet de visualiser la charge de travail en cours. Néanmoins, les collaborateurs n'ont pas accès au fichier Excel s'y rapportant, ceci afin de minimiser une éventuelle perte de données informatiques.

Même si le fichier contient un grand nombre d'informations et que l'évaluation des dossiers entrants permet de les classer selon un degré d'urgence, il n'est actuellement pas possible de visualiser la charge de travail de chaque collaborateur, ceci dû à un manque de données statistiques, méthodes de calcul/d'évaluation et/ou autres moyens d'évaluation.

Il est à souligner que la production d'un programme informatique global pour le SCAS a été lancée. Ce programme nous permettra une meilleure vision de la charge de travail, une visibilité du temps de traitement des dossiers ainsi qu'une optimisation de la distribution des dossiers.

3) Approche structurée

Quant à l'approche structurée, le tableau ci-après montre les démarches réalisées par le SCAS – section « enquêtes sociales ».

<u>Approche structurée proposée par « Resultance »</u>	<u>Réalisation par le SCAS – « Enquêtes sociales »</u>
Partager les constats	<ul style="list-style-type: none">- Réalisé :<ul style="list-style-type: none">○ Brève présentation des constats par l'organe réalisateur○ Précisions et ajouts d'informations par la direction lors d'une réunion de service
Prioriser les recommandations et implémenter	<ul style="list-style-type: none">- Réalisé :<ul style="list-style-type: none">○ Quelques recommandations implémentées○ Ordre de priorité pour les autres recommandations
Définir un plan d'action pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">- Réalisé :<ul style="list-style-type: none">○ Réalisation de différentes mesures d'améliorations- En cours :<ul style="list-style-type: none">○ Adaptation des mesures
Désigner des responsables par chantier	<ul style="list-style-type: none">- Réalisé :<ul style="list-style-type: none">○ Désignation de responsables pour différentes mesures
Implémenter et suivre la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">- Réalisé :<ul style="list-style-type: none">○ Surveillance de la mise en œuvre par la direction- En cours :<ul style="list-style-type: none">○ Evaluation des impacts et ajustement des méthodes
Pérenniser les changements	<ul style="list-style-type: none">- En cours :<ul style="list-style-type: none">○ Adaptation en continuité des changements en vigueur

4) Conclusions :

L'analyse ci-avant montre que la réorganisation de la section des enquêtes sociales ainsi que les différentes mesures mises en place ont permis d'améliorer la situation évaluée lors de l'audit.

Etant donné que la section des enquêtes sociales s'est vue accorder de nouveaux postes, l'équipe a été renforcée de 6,375 ETP depuis 2018.

En prenant en considération les résultats présentés ci-avant, l'effectif actuel permettrait de diminuer davantage les retards de traitement.

SECTION DES

ASSISTANCES
EDUCATIVES

du service de la Protection de la jeunesse

<u>Etape préconisée par « Resultance »</u>	<u>Démarches entreprises par le SCAS – section « assistances éducatives»</u>
Formalisation des processus et leur optimisation	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisé <p>En vue de la standardisation des rapports : Elaboration de deux rapports cadre + « vademecum »</p> <p>Elaboration de procédures en vue d'une harmonisation du travail Mise en place de lignes directives concernant la gestion du budget</p> <p>Rédaction d'un « vademecum » concernant le fonctionnement interne du Scas par la direction+ Communication via des notes de service</p> <p>Formalisation de la distribution des dossiers : analyse préalable par une psychologue de la section</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cours <p>Projet informatique</p>
Mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité	<p>Entretiens individuels entre la direction et le personnel. Entretiens individuels entre la direction, les stagiaires-fonctionnaires et leur tuteur</p> <p>Adaptation du document de base utilisé lors de l'entretien individuel en fonction des spécificités de chaque section</p>
Redéfinition des rôles et responsabilités des collaborateurs en tenant compte de la réforme de la fonction publique	<p>Réalisé</p> <p>Description de postes</p> <p>« Vademecum »</p> <p>En cours</p> <p>Ajustements et clarifications (si nécessaire) des rôles et responsabilités durant les entretiens individuels</p> <p>Mise en place de réunions de tutorat concernant l'encadrement des stagiaires-fonctionnaires</p>

Définition d'un processus structuré de communication envers les différents intervenants	<p>Réunions de service deux fois par mois avec ordre du jour et rapport de réunion (présence obligatoire aux réunions)</p> <p>Réunions de concertation entre la direction et les coordinateurs. Transmission des informations via le coordinateur à l'équipe</p> <p>Mise en place de réunions de tutorat concernant l'encadrement des stagiaires-fonctionnaires</p> <p>Réunions régulières avec les mandants</p> <p>Réunions avec différents services et le cas échéant élaboration de contrats de collaboration.</p> <p>Communication par la direction via notes de service</p>
Augmentation des effectifs	<p>Effectif au 31/12/2017 : 23.25 ETP (équivalent temps plein). Effectif au 31/12/2016 : 16.25 ETP. Au 1/2/2018 : augmentation de 1.5 ETP (2 ETP ont commencé début janvier, un agent mi-temps quitte le service)</p>

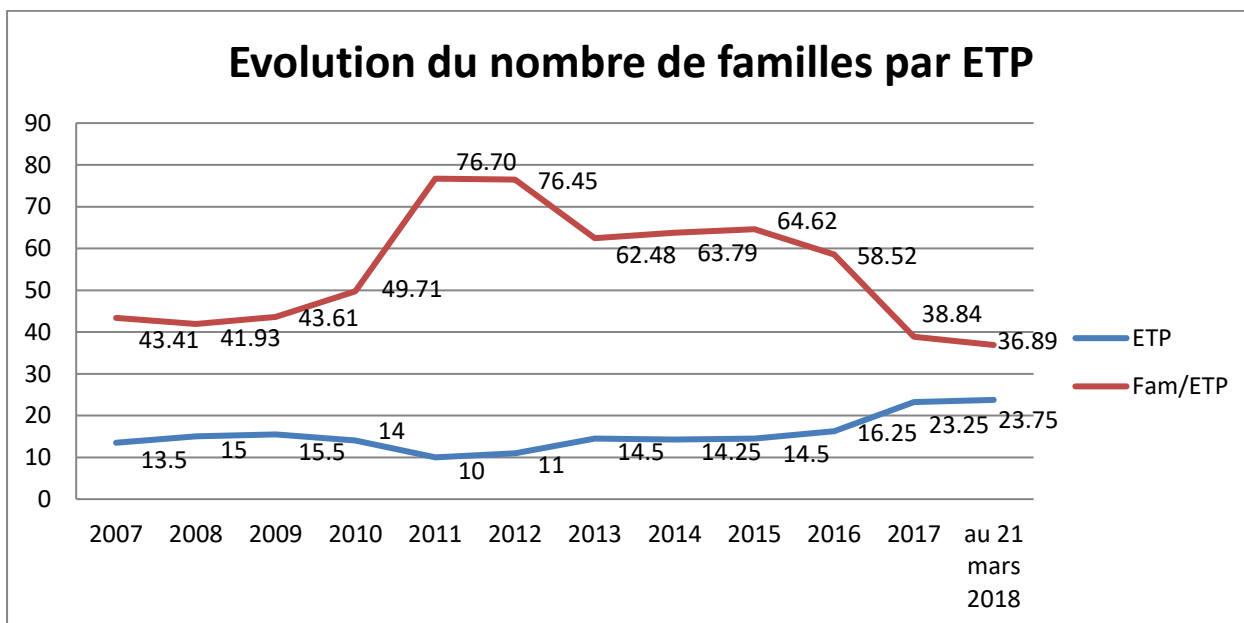
<u>Améliorations prévues par « Resultance »</u>	<u>Démarches entreprises par le SCAS – section « assistances éducatives »</u>
--	--

Améliorations quantitatives	<p>Réduire les délais de traitement des dossiers (services des enquêtes et des tutelles)</p>	<p>/</p>
	<p>Réduire le temps de traitement des dossiers</p>	<p>En cours :</p> <p>Améliorations possibles grâce à l'augmentation des effectifs</p> <p>Demande de rapports dans le cadre des révisions triennales : remise des rapports dans l'année de la demande</p> <p>Un rapport annuel par dossier.</p> <p>Un total de 1280 rapports a été rédigé par la section en 2017</p> <p>Deux contacts (VAD/entretien au Scas ou autre) par an avec une famille. Un total approximatif de 2200 visites à domicile et réunions externes ont été effectuées en 2017, ainsi qu'autour des 1500 rendez-vous au Scas.</p>

	S'adapter à des variations de charge de travail (nouvelles lois)	La nouvelle loi n'est pas encore en vigueur.
Améliorations qualitatives	Uniformiser les processus	OK depuis un an environ
	Apporter de la visibilité sur la charge de travail par service et par personne (équité)	Dans le contexte actuel il est prévu que 40 dossiers soient attribués à un ETP, 30 à un $\frac{3}{4}$ temps et 20 à un $\frac{1}{2}$ temps. Gestion par le secrétariat de la section de la charge de travail de chaque agent. Réajustements réguliers.
	Clarifier / définir les attentes des différents intervenants	Lors de réunions de service et des entretiens individuels avec la direction. Formation interne (avec Madame Wirth, formatrice externe au Scas)
	S'aligner avec le niveau de service donné par les intervenants	
	Clarifier les Missions & Responsabilités de chacun	Description de postes « Vademecum »
	Donner des objectifs en accord avec la stratégie de la direction	
	Donner de la visibilité sur la charge de travail en cours	Gestion de la charge de travail de chaque agent par le secrétariat de la section

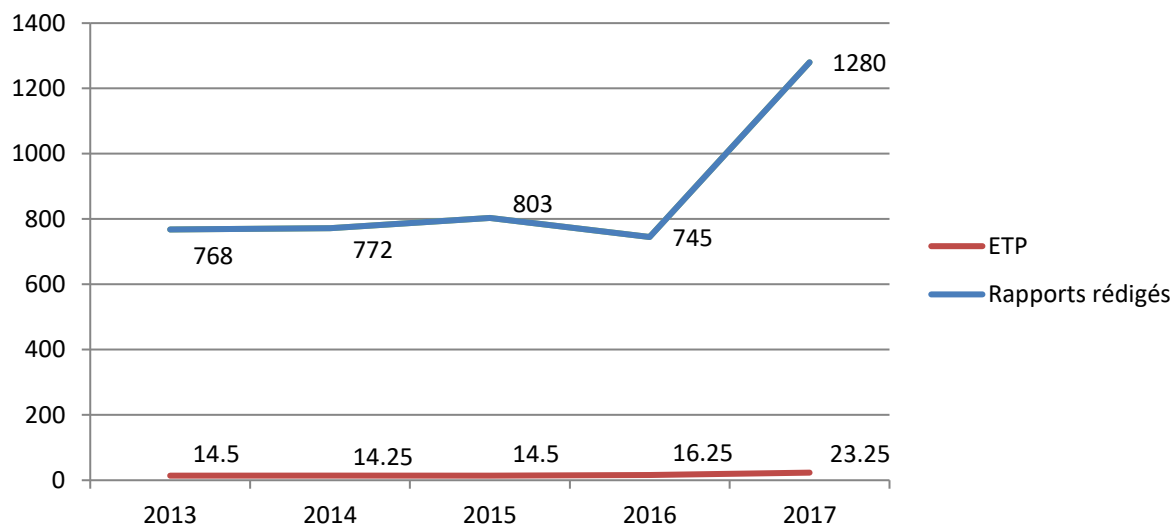
<u>Approche structurée proposée par « Resultance »</u>	<u>Réalisation par le SCAS – « SECTION »</u>
Partager les constats	Présentation des constats par « Resultance » Réunions de service
Prioriser les recommandations et implémenter	Certaines recommandations ont été implantées, d'autres sont en cours (ex : projet informatique). L'idée de la régionalisation n'a pas été retenue
Définir un plan d'action pour la mise en œuvre	Formation interne (avec Madame Wirth, formatrice externe au Scas) Réunions entre coordinateurs Entretiens individuels
Désigner des responsables par chantier	Coordination Groupes de travail
Implémenter et suivre la mise en œuvre	Entretiens individuels
Pérenniser les changements	Notes de service Réunions de service Formations internes Adaptation aux nouveaux textes de loi

Graphiques illustrant la situation au sein de la section des assistances éducatives

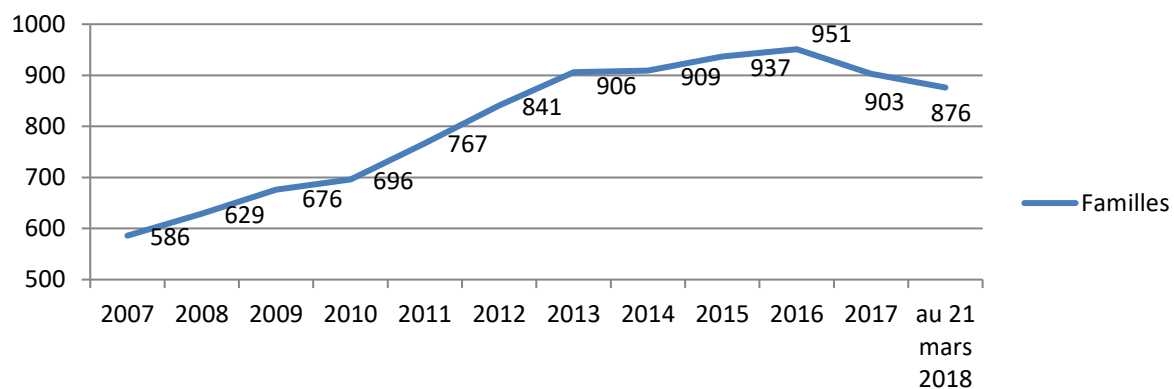


En 2017 une augmentation de l'effectif de 7 ETP (équivalent temps plein) a permis de réduire considérablement le nombre de familles suivies par agent. Suite à cette augmentation du personnel, le nombre de rapports rédigés a nettement augmenté. Tandis qu'en 2016, 745 rapports avaient été établis par la section, ce chiffre s'élève à 1280 en 2017.

Rapports établis par la section des assistances éducatives



Familles suivies par la section des assistances éducatives

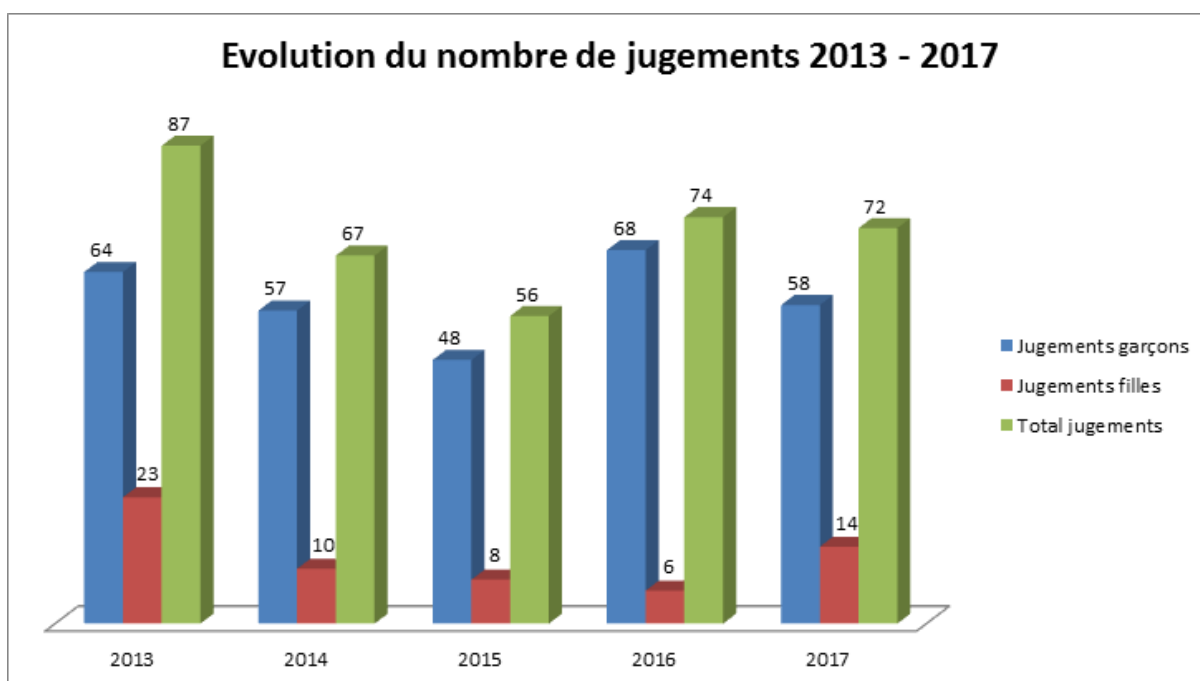


SECTION DES

PRESTATIONS
EDUCATIVES ET
PHILANTHROPIQUES

du service de la Protection de la jeunesse

<u>Etape préconisée par « Resultance »</u>	<u>Démarche entreprise par le SCAS –</u> <u>« SECTION des œuvres</u> <u>philanthropiques»</u>
Compte tenu de la taille du service et de l'impact pour le SCAS il n'y a pas eu d'analyse de charge.	Il n'y a donc pas eu de recommandations



Conclusion

Depuis 2016 le service des œuvres philanthropiques est composé d'une seule personne occupant une $\frac{3}{4}$ tâche.

Le nombre des jugements a augmenté de 32 %. Tous les dossiers sont traités dans les délais prévus.

SERVICE DE LA PROBATION

Recommandations de la part de « Resultance »	Mise en œuvre resp. remarques du service de probation
Revoir la distribution des dossiers, vu les différences du nombre dossier traités par chaque agent	<ul style="list-style-type: none"> - discutée au sein de l'équipe et les membres du service ont été unanimes pour se dire satisfaits de la répartition actuelle - il est vrai que les chiffres absolus affichent des grandes différences, mais certaines mesures nécessitent un suivi moins intensif que d'autres, resp. certains clients ont, pendant différentes phases, besoin d'une attention particulière - tous les membres de l'équipe présentent une longue expérience professionnelle afin de pouvoir évaluer s'ils peuvent prendre en charge un nouveau client
Harmoniser les pratiques et définir clairement le processus de suivi	<ul style="list-style-type: none"> - des « workflows » pour définir les étapes administratives des différentes mesures ont été, resp. sont en train d'être élaborés - en ce qui concerne le suivi social il faut insister que chaque client est unique et a des besoins spécifiques au fil du temps - nous sommes tous des travailleurs sociaux diplômés et il incombe à l'agent de probation de faire l'anamnèse complète du client et de définir le suivi qui est nécessaire
Définir de manière détaillée les différents types de dossiers et associer des missions spécifiques pour l'agent	<ul style="list-style-type: none"> -il faut souligner que la mission est définie par le mandat judiciaire qui nous est transmis par le service de l'exécution des peines du Parquet général - il est impossible de définir l'envergure d'un dossier dès le début du suivi - la charge de travail d'un dossier varie au fil du temps - nous sommes tous des travailleurs sociaux diplômés et il incombe à l'agent de probation de faire l'anamnèse complète du client et de définir le suivi qui est nécessaire
Analyser les nombreux déplacements au CPL et CPG afin d'évaluer les gains potentiels de temps	<ul style="list-style-type: none"> - afin de réduire les déplacements au CPG, nous avons décidé, ensemble avec les responsables du CPG, d'évacuer les demandes où une discussion au comité de guidance n'est pas nécessaire, par courriel - cependant les déplacements pour avoir les entretiens réguliers avec les détenus ne sont pas à éviter
Implémenter des outils de suivi de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> - il fut rappelé aux agents de probation de noter, dans les dossiers que nous tenons sur

	<p>nos clients, les démarches entreprises resp. un petit résumé des entretiens menés</p> <ul style="list-style-type: none"> -pour les mesures des TIG, une « fiche démarche » qui doit être remplie pour chaque client, est en train d'être élaborée
<p>Clarifier les rôles et responsabilités des différents protagonistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - des réunions ainsi que des échanges fréquents ont lieu entre les différents acteurs
<p>Revoir avec les instances judiciaires les attentes concernant le suivi des dossiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - des réunions, au moins trimestrielles, ont lieu avec la déléguée du Procureur général d'Etat - des échanges périodiques ont également lieu si un besoin se pose

- Le service de probation en chiffres

Répartition des postes :

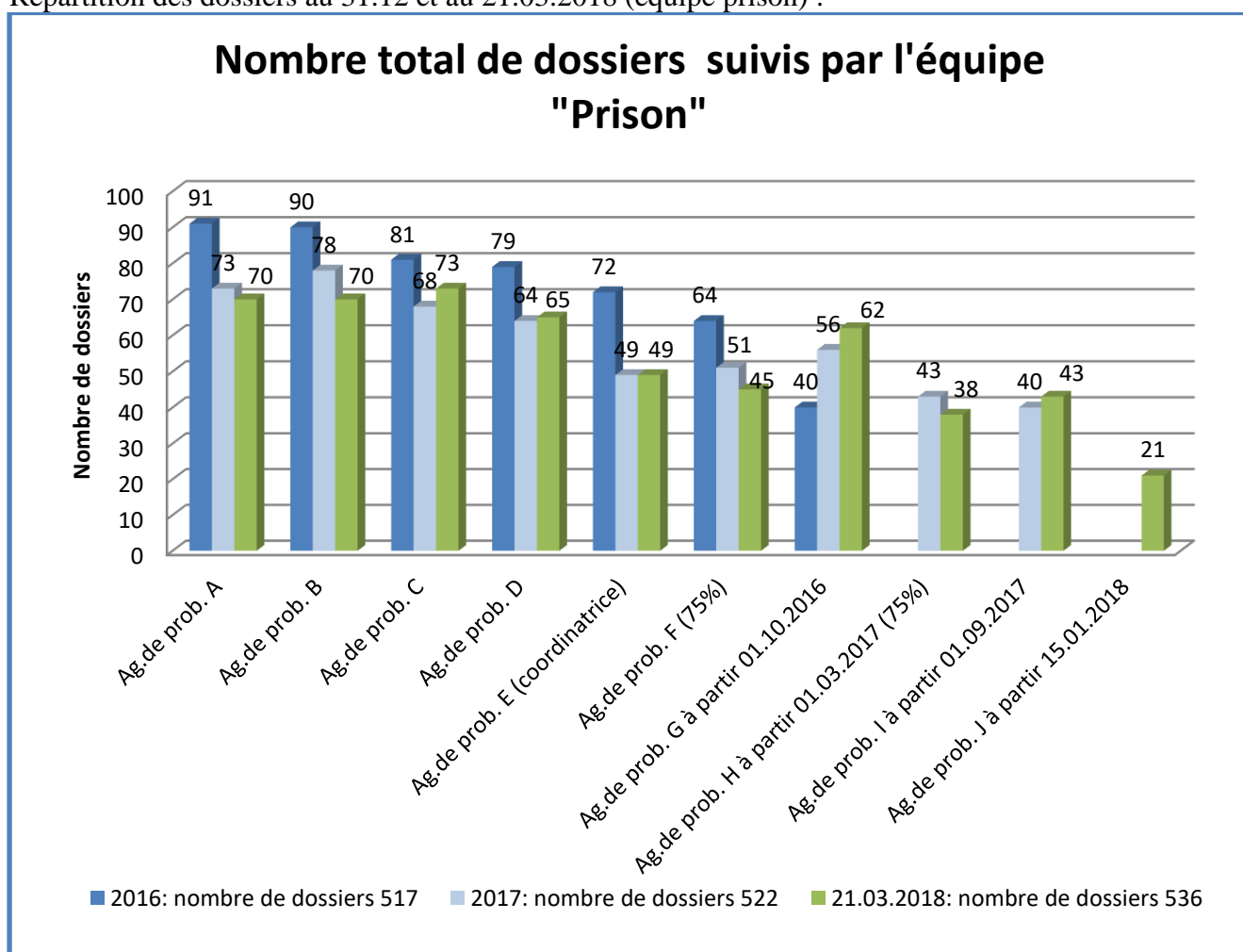
	2014	2015	2016	2017
Nombre de postes d'agents de probation	11,5	12,00	12,25	11,50
Nombre de postes de criminologue	1,00	0,50	0,75	1,50
Nombre de postes de psychologue	0	0,25	0,25	1,25
Nombre total du personnel psycho-social	12,50	12,75	13,25	14,25
<hr/>				
Nombre de postes du secrétariat	1,5	1,5	2	2,25
Nombre d'artisans-ouvriers	2	2	2	2

Nombre de dossiers /suivis :

	2014	2015	2016	2017
Nombre total des dossiers suivis par le service	2063	2037	1870	1910
Nombre d'enquêtes réalisées	125	103	92	56
Nombre de dossiers suivis par poste au cours de l'année de référence	165	163	141	134
Nombre de dossiers suivis par poste en date du 31.12	100*	98*	91	83

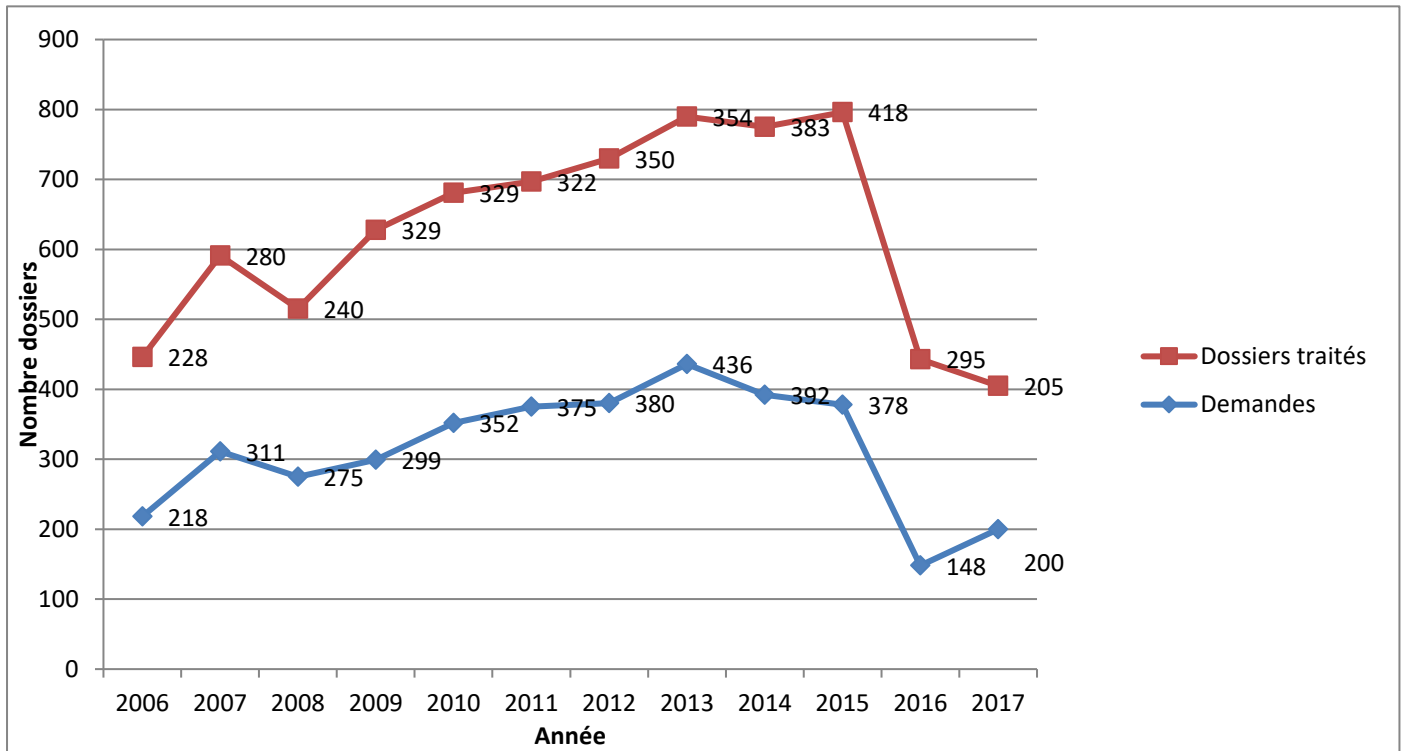
*Nombre de dossiers en cours par poste en date du 15/09, chiffres du 31/12 non disponibles

Répartition des dossiers au 31.12 et au 21.03.2018 (équipe prison) :



SERVICE DES TUTELLES

Tableau : Evolution des demandes de tutelles



Commentaire : Depuis une réorganisation au sein du tribunal de la jeunesse et des tutelles, plus précisément des tutelles majeurs, le nombre d'enquêtes sociales ordonnées par le tribunal a diminué.

Étapes préconisées par « Resultance »	Démarches entreprises SCAS – « Tutelles »
Formalisation des processus et leur optimisation	Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> • Fiche de démarche dans tous les dossiers • Préparation des enquêtes standardisées avec les renseignements administratifs (adresses, familles, etc.) • Préparation et envoi des courriers standardisés sur demande de l'agent en charge de l'enquête • Rédaction « Vademecum » par la direction quant aux règles de fonctionnement interne ainsi que des notes de service • Communication des documents aux collaborateurs
Mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité	Réalisé et en cours : <ul style="list-style-type: none"> • Actualisation du fichier Excel • Ajout de recueil de nouvelles données (Fiche de démarche : Le nombre de visites aux différents intervenants, les visites à la personne concernée et le nombre d'entretien téléphonique est inscrit dans tous les dossiers ainsi que dans le rapport d'activité) • Comptabilisation des démarches • Entretien individuel entre le personnel et la direction • Adaptation du document de base pour l'entretien individuel
Redéfinition des rôles et responsabilités des collaborateurs en tenant compte de la réforme de la fonction publique	Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> • Entretien individuel avec la direction • Description des postes En cours : <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des rôles et responsabilités durant les entretiens individuels
Définition d'un processus structuré de communication envers les différents intervenants	Réalisé et en cours : <ul style="list-style-type: none"> • Réunions de service • Communication de l'ordre du jour avant la réunion de service • Communication des comptes rendus des réunions de service • Réunions des coordinateurs • Communication des informations reçues lors de la réunion des coordinateurs aux collaborateurs
Augmentation des effectifs	Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'un temps-plein au mois de janvier 2018

<u>Améliorations prévues par « Résultance »</u>	<u>Améliorations réalisées par le SCAS-« Tutelles »</u>
---	---

Améliorations quantitatives	Réduire les délais de traitement des dossiers (services des enquêtes et des tutelles) Situation au 31.12.2015 : Délais de traitement d'un dossier de 8 mois (stock de 224 dossiers)	Le délai de commencement d'une enquête est réduit à 3 mois. Situation au 31.12.2017 Délais de traitement d'un dossier de 3 mois (stock de 36 dossiers - diminution du délai de 5 mois).
	Réduire le temps de traitement des dossiers	Impossible : Les enquêtes envoyées par le juge des tutelles sont beaucoup plus complexes depuis Une réorganisation au tribunal des tutelles – le respect déontologique du client impose au SCAS d'investir le temps nécessaire pour permettre à la personne visée et à ses proches de s'exprimer et d'expliquer leur ressenti quant à la situation ayant menée aux démarches judiciaires
	S'adapter à des variations de charge de travail (nouvelles lois)	Art 493 du Code Pénal concernant l'abus de faiblesse Art 14 de la loi sur la représentation du patient
Améliorations qualitatives	Uniformiser les processus	Modèle standardisé des enquêtes Modèle standardisé des courriers
	Apporter de la visibilité sur la charge de travail par service et par personne (équité)	Tenue des fichiers concernant l'ensemble des démarches effectuées pour collecter les informations nécessaires et utiles en vue d'une conclusion pertinente.
	Clarifier / définir les attentes des différents intervenants	Rien à clarifier : ordonnance du juge – mandat parquet général ; protection du majeur
	S'aligner avec le niveau de service donné par les intervenants	/
	Clarifier les Missions & responsabilités de chacun	Job description Ordonnance du juge Responsabilité dans la limite de la déontologie
	Donner des objectifs en accord avec la stratégie de la direction	Nouveau programme informatique Tenue de statistiques de contrôle
	Donner de la visibilité sur la charge de travail en cours	36 dossiers en stock au 31.12.2017

Approche structurée proposée par « Resultance »	Réalisation par le SCAS – « Tutelles »
Partager les constats	« Intravision » (études de cas)
Prioriser les recommandations et implémenter	C'est fait
Définir un plan d'action pour la mise en œuvre	Répartition du travail selon les compétences spécifiques et particulières
Désigner des responsables par chantier	N'est plus nécessaire
Implémenter et suivre la mise en œuvre	idem
Pérenniser les changements	L'évaluation est permanente

SERVICE

**D'AIDE
AUX VICTIMES**

1. Pistes d'amélioration

Pistes d'amélioration préconisées par « Résultance »	Démarches entreprises par le SCAS – Service d'Aide aux Victimes
Mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité	actuellement de façon manuelle : en cours depuis janvier 2018 (cf. liste des activités annexée), attente du nouveau programme informatique
Définition d'un plan de formation	collaboration avec l'INAP depuis 2016 supervisions, formations régulières vadémécums pour les nouveaux collaborateurs
Communication	amélioration de la communication interne et externe (grâce à une direction fonctionnelle)

2. Tâches ayant un potentiel d'optimisation et recommandations

Pistes d'amélioration préconisées par « Résultance »	Démarches entreprises par le SCAS – Service d'Aide aux Victimes
Réception des demandes	tâche en cours d'optimisation ; un nouveau système informatique est en cours de production afin de faciliter l'encodage et le traitement des nouvelles demandes
Assister le client dans les démarches administratives	tâche optimisée ; les suivis purement sociaux sont d'office orientés vers les assistants du secteur.
Promouvoir le service	tâche optimisée par une augmentation des échanges avec différents services ou acteurs du secteur <u>psycho-socio-juridique</u> .
Développement de la relation du service avec les intervenants externes	Tâche optimisée ; davantage de réunions avec différents services ou acteurs du secteur <u>psycho-socio-juridique</u> .
Définition d'une politique de distribution du budget	recommandation appliquée ; la politique du budget a été établie et communiquée dans un vadémécum du service. Néanmoins, nous estimons qu'une harmonisation du budget (aide financière) a toujours été garantie et le sera aussi dans le futur.
Augmentation des effectifs	Obtention d'un des 3 ETP proposés par l'audit

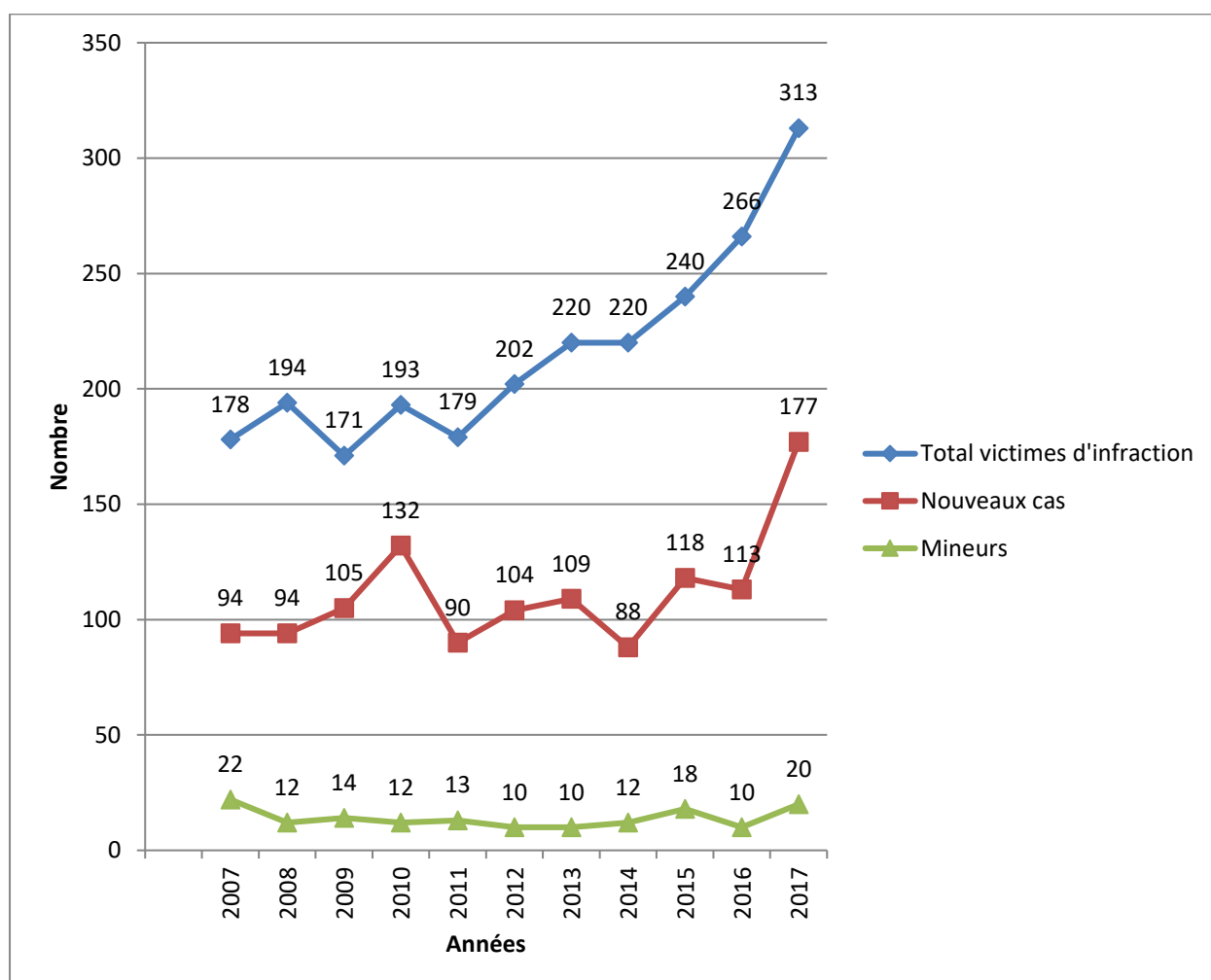
Les **exigences envers le service** ont changé depuis les dernières années. Nous observons ainsi une augmentation de 53,63% de nouveaux clients par rapport à 2016 (par une meilleure visibilité du service et la distribution de la fiche Info Droits), une progression constante des consultations psychologiques ainsi qu'un nombre élevé de clients ayant besoin d'un suivi psychothérapeutique de longue durée ou consultant uniquement pour une aide juridique, donc administrative. En outre, de par l'amélioration de la communication avec d'autres services ou

institutions, nous investissons énormément de temps dans des tâches administratives (cf. Annexe). Enfin, les déplacements externes, très coûteux en temps, ont nettement augmenté.

3. Projets futurs :

- Organiser des **thérapies de groupes** pour les victimes
- Augmenter les **réunions internes** du service (études de cas)
- Elaborer un **nouvel flyer** pour le service (en différentes langues)
- Créer une **brochure d'information** sur les problèmes que rencontrent les victimes
- **Optimisation du travail administratif.**

Evolution du nombre de clients (2007-2017)



ANNEXES

Annexe 1 :

Textes de loi dans lesquels le SCAS ou ses agents de probation sont nominativement désignés

Annexe 2 :

Tableau retraçant l'évolution des cadres du personnel du SCAS de 1977 à 2018