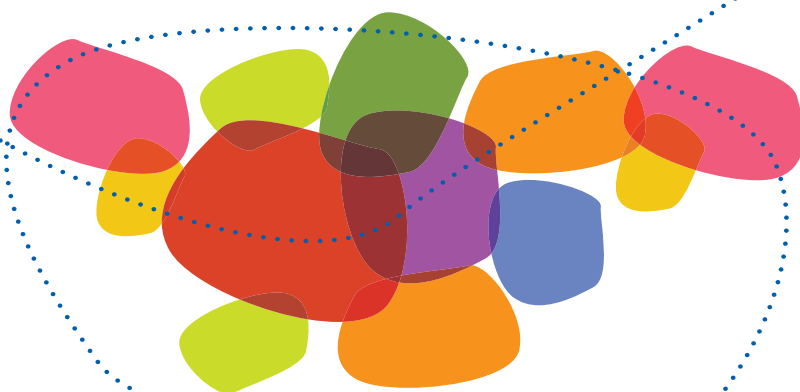




PROJET DES SERVICES 2018-2022
PROTECTION JURIDIQUE DES MAJEURS
et MESURES D'AIDE A LA GESTION
DU BUDGET FAMILIAL

Synthèse - Juin 2018





Préambule

Depuis les réformes du 5 Mars 2007 (protection juridiques des majeurs et protection de l'enfance), les services de protection juridique des majeurs et le service AGBF sont soumis aux principes de la Loi de 2002-2 présidant à l'organisation de l'action sociale et médico-sociale. La Loi 2002 s'articule autour de quatre grands axes : L'élargissement des missions de l'action sociale - Le renforcement du droit des usagers - L'organisation et la coordination des différents acteurs du domaine médico-social et social en redéfinissant les schémas d'organisation sociale et médico-sociale - L'amélioration de la planification avec la recherche d'une maîtrise des dépenses.

Dans ce cadre, cela a impliqué pour l'UDAF Bas-Rhin :

- L'habilitation des services par un arrêté du Préfet en date du 3 novembre 2010 autorisant pour 15 ans le service PJM à exercer 2500 mesures de protection et le service AGBF à exercer 360 mesures
- L'élaboration des outils des droits des usagers (fin 2010)
- La construction d'un projet des services (2011 - 2016) dans le respect des recommandations des bonnes pratiques de l'ANESM (agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux)
- La réalisation d'évaluations internes (2015) et externes (2017)

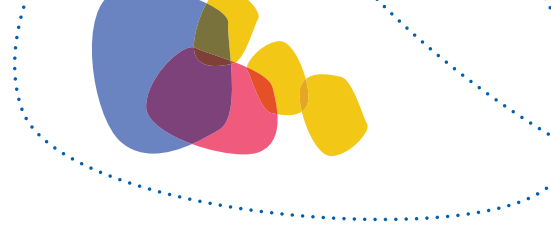
Le projet des services 2018 - 2022 s'inscrit dans la continuité du projet des services 2011-2016.

Il intègre les conclusions et préconisations de l'évaluation interne (2015 -2016) et externe (2017), de l'enquête de satisfaction auprès des usagers des services (fin 2016) ainsi que la démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) (2015), et s'appuie sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM (remplacée depuis le 1 avril 2018 par la Haute Autorité de Santé HAS) pour soutenir l'expression de la volonté des usagers.

Le projet des services 2018 - 2022 s'articule en lien étroit avec le projet associatif de l'UDAF voté en 2016. Il inscrit l'Association dans un rôle social déterminant au service des familles qu'elle représente et qu'elle accompagne avec la volonté d'intégrer l'ensemble des salariés dans sa mise en œuvre.

Le projet des services 2018 - 2022 assimile les éléments constitutifs des différentes lois et fixe un cadre stratégique aux principes d'action et aux orientations des services pour les cinq prochaines années. Il est le cadre de référence incluant un premier plan d'action qui devra d'abord être confirmé et sera réactualisé au fur et à mesure de son avancée.

La volonté de l'Association demeure celle de permettre à l'ensemble des salariés de s'approprier la démarche, afin de co-construire ensemble l'avenir des services mais aussi les pratiques professionnelles qui en découlent. Ainsi les salariés seront associés à la mise en œuvre de l'ensemble des actions entre 2018 et 2022.



Les fondements du projet

L'évaluation interne (2015 - 2016)

L'évaluation interne a été pilotée dans une démarche dynamique et participative de l'ensemble des salariés, avec la constitution d'un groupe « référents évaluation interne » (mars 2015) et l'organisation de réunions mensuelles.

C'est à partir des axes principaux du projet des services, des pratiques existantes, de l'organisation des services, du référentiel UNAF, des recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM, et des processus d'interventions repérés comme essentiels, que le groupe a élaboré les pistes d'amélioration à poursuivre.

Service PJM

Respecter les droits des usagers		85 %
Garantir leur participation		49 %
Personnaliser l'intervention		66 %
Garantir l'accessibilité au service et un accueil de qualité		63 %
Assurer leur bien-être et sécurité, gérer les risques		58 %
Gérer les biens		69 %
Favoriser l'insertion et l'ouverture du service au plan local		60 %
Garantir la place du projet de service et l'adapter		73 %

Service AGBF

Respecter les droits des usagers		92 %
Garantir leur participation		55 %
Personnaliser l'intervention		78 %
Garantir l'accessibilité au service et un accueil de qualité		65 %
Assurer leur bien-être et sécurité, gérer les risques		65 %
Veillez à la bonne gestion des prestations familiales		60 %
Favoriser l'insertion et l'ouverture du service au plan local		55 %
Garantir la place du projet de service et l'adapter		55 %

Les résultats de l'évaluation interne issus du référentiel UNAF laissent apparaître au niveau des services PJM et AGBF, 3 points majeurs à faire évoluer dans les axes d'amélioration du projet des services 2018 - 2022 :

- Garantir la participation des usagers
- Assurer leur bien-être, sécurité et la gestion des risques
- Garantir la place du projet des services et l'adapter (Service Accompagnement)

L'enquête de satisfaction réalisée auprès des personnes et familles des SPJM et MJAGBF

Fin 2016, près de 400 personnes pour le service PJM et 90 familles pour le Service Accompagnement, ont répondu aux questionnaires, soit un taux de participation de 20 %.

Service PJM

Difficulté à joindre le délégué	59,3%
Souhaitent une seconde permanence téléphonique	53,3%
Regrettent le non-traitement des demandes en l'absence du délégué	36,3%
Déclarent que le rythme des permanences physiques n'est pas assez soutenu	36,2%
Déclarent que le temps d'attente des permanences sans rendez-vous est insatisfaisant	34,0%
Déclarent que les heures des permanences téléphoniques ne conviennent pas	34,6%
Affirment ne pas être associés à la réalisation du budget	33,3%
Nombre de visites à domicile pas satisfaisants	32,7%
Horaires d'ouverture pas satisfaisants	26,3%
Temps d'attente lors des permanences avec rendez-vous pas satisfaisant	20,1%

Service MJAGBF

Difficulté à joindre le délégué	31,8%
Souhaitent une seconde permanence téléphonique	27,7%
Regrettent le non-traitement des demandes en l'absence du délégué	24,1%
Déclarent que le rythme des permanences physiques n'est pas assez soutenu	20,2%
Déclarent que le temps d'attente des permanences sans rendez-vous est insatisfaisant	9,2%
Déclarent que les heures des permanences téléphoniques ne conviennent pas	13,9%
Affirment ne pas être associés à la réalisation du budget	33,3%
Horaires d'ouverture pas satisfaisants	13,2%
Accessibilité aux locaux (moyens de transport, visibilité des locaux) pas satisfaisant	9,10%

Le taux global d'insatisfaction est de 36,61 % pour le SPJM et 20,27% pour le MJAGBF.

Néanmoins certains indicateurs se situent à des taux élevés tels, la difficulté à joindre les délégués, le rythme et les horaires des permanences qui ne conviennent pas, le non traitement des demandes en l'absence du délégué. Plus spécifique au SPJM, une attente importante lors des permanences sans rendez-vous, le nombre des visites à domicile insuffisant.

Le projet de service 2018-2022 s'inscrit dans l'amélioration de ces indicateurs.



La démarche GPEC 2016

Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

Les évolutions de l'activité et de l'environnement de l'Association nous conduisent à repenser les schémas de fonctionnement afin de les adapter aux demandes en constante mutation :

- L'accroissement de la pression économique des financeurs et les exigences de qualité grandissantes tant des organismes de tutelle que des bénéficiaires
- La spécificité des publics et la complexité de l'administration des mesures menant les équipes à des adaptations et ajustements permanents dans leurs interventions sociales d'accompagnement et de protection des personnes, des familles.

La démarche GPEC a permis de pointer (plus spécifiquement au SPJM) certaines limites organisationnelles « conduisant à un écrasement de la pyramide » au sens adéquation poste / missions / compétences de chaque strate et avec une perte de contrôle des actions => conséquences de la spécialisation » (ex : spécialisation dans la gestion des ouvertures et fin de mesures).

La démarche GPEC, concourent aux objectifs suivants :

- **Revisiter le cœur de métier** : Questionner le sens et les contenus de l'action éducative, de l'intervention sociale et de la protection en fonction du type de mesure pour être au plus près des familles, des personnes.

- **Poser une nouvelle organisation reposant sur 4 processus** : Différenciation et personnalisation des mesures

MJAGBF – MASP =>	Action éducative	MAJ – Curatelle =>	Intervention sociale et assistance
Tutelle =>	Protection et représentation	Famille Gouvernante =>	Accompagnement à la vie quotidienne dans le logement

- **Affirmer une organisation centrée vers les bénéficiaires** – (droit à l'information, identifier leurs besoins, construire un projet personnalisé, définir des objectifs, préciser les indicateurs – procéder à l'évaluation) - Construire l'administration d'une mesure - Pilotage de la mesure par le délégué et gestion administrative du dossier par les assistantes tutélaires

- **Faire évoluer et identifier les rôles des différents acteurs des rôles de chacun** - Poser de nouvelles articulations entre les métiers - Harmoniser les pratiques pour une équité de traitement - Repositionner le périmètre de la responsabilité et de l'autonomie des salariés en fonction des rôles et des leviers du manager dans l'accompagnement des équipes :

- Le rôle de pilotage de la mesure (cadre de la mesure, missions globales, projet de la personne)
- Le rôle administratif (les droits, la gestion sociale, le logement ...)
- Le rôle financier et budgétaire (les conditions de vie/ressources/organisation/gestion vie quotidienne)
- Le rôle pédagogique (personnalisation de l'intervention sociale, de la protection, déclinaison de la mise en œuvre du déroulement de la mesure)

- **Construire de nouvelles références communes** - Définir les besoins pour réaliser l'ensemble des tâches - Management des ressources - Le pilotage des équipes.

- **Garantir le processus** - Faire vivre une culture associative en portant une attention particulière à initier les projets de changements au regard de l'environnement et des enjeux internes et externes - Le Bureau et la Direction sont les garants de l'organisation à mettre en œuvre pour un pilotage du changement et des adaptations - Communiquer auprès des équipes - Organiser ce changement avec la participation des salariés.



L'évaluation externe 2017

Les préconisations à prendre en compte dans les objectifs du projet des services 2018-2022. (Cf. Extraits ci-dessous)

La participation collective des usagers ne fait pas encore pleinement partie des pratiques professionnelles.

Hormis l'enquête de satisfaction dans le cadre de l'évaluation interne, aucune autre forme permettant la participation des usagers au fonctionnement du service n'a été mise en place. Dans le cadre de l'évaluation externe, près d'une vingtaine de personnes du service PJM ont été rencontrées et deux du service AGBF. Ces personnes ont apprécié cet espace d'expression. L'échange a été concret, riche et des remarques pertinentes ont été faites sur le fonctionnement du service et l'accompagnement réalisé.

Le système de gestion des plaintes et réclamations : Il n'existe aucune procédure et aucun outil facile d'accès pour les usagers. Le livret d'accueil est à réactualiser.

Les conditions d'accueil des usagers (spécifiques au SPJM) : Au SPJM, un espace d'attente non optimal et des bureaux d'accueil insuffisants pour un volume de 39 délégués. Le rythme des permanences avec rendez-vous est insuffisant par rapport au nombre d'usagers. Les conditions d'accueil sont pénalisées par un nombre conséquent de visites d'usagers hors permanences / sans rendez-vous. L'accueil téléphonique n'est pas satisfaisant malgré l'implication des agents d'accueil pour répondre au mieux aux usagers.

Les modalités de prise en compte des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles publiées par l'ANESM ont été intégrées à la démarche qualité et diffusées à chaque professionnel. Qu'elles soient transversales à tous les établissements et services du secteur social et médico-social (l'ouverture à l'environnement, les attentes de la personne et le projet personnalisé, la bientraitance, le questionnement éthique, ...) ou spécifiques aux services PJM et AGBF, elles ne sont pas intégrées.

La cohérence entre les objectifs développés dans les projets personnalisés et les objectifs opérationnels déclinés par l'ESSMS (établissement et service social ou médico-social).

Le projet personnalisé n'est pas mis en œuvre à l'UDAF Bas-Rhin et la pratique du DIPC/DIPM est inégalement appropriée par les services. En effet, la démarche est globalement formalisée comme une obligation formelle par le service PJM mais les objectifs fixés ne sont pas toujours précis, ni mis en lien avec les moyens à mobiliser. Le DIPC est un outil mieux intégré par les professionnels du service AGBF dans l'accompagnement.



Retrouvez l'ensemble des documents sur
l'EXTRANET de l'UDAF :

<http://www.extranet.udaf67.fr/fr/projet-institutionnel-et-projet-des-services-evaluations.html>

Projet des services 2018 -2022 :

les objectifs d'évolution, de progression et de développement

Les objectifs stratégiques ont pour visée d'une part, de renforcer la qualité d'intervention sociale et de protection auprès des usagers, d'autre part de se préoccuper plus particulièrement de la question de l'éthique, de la bientraitance et de l'articulation avec les partenaires dans l'intérêt de l'utilisateur. Les objectifs d'évolution, de progression et de développement sont déclinés en 4 grands axes majeurs.

1. L'AXE ACCOMPAGNEMENT : Une organisation tournée vers les usagers, passer d'une organisation centrée sur la mesure à une organisation tournée vers l'utilisateur

Thématiques	Contenu	Fiches action
Participation des usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Expression de leur citoyenneté, information adaptée aux capacités de la personne, adaptation/ individualisation de la mesure, autonomie des usagers dans la gestion de la mesure 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une instance de participation auprès des familles accompagnées par l'équipe AGBF • Adaptation/individualisation de la mesure • Ma mesure et Moi - Participation de l'utilisateur à l'exercice de sa mesure
Développement des actions collectives en direction des usagers des services	<ul style="list-style-type: none"> • Construire des actions collectives en lien avec les besoins des usagers dans le sens de la recherche de leur autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la prévention dans le domaine de la santé pour des personnes vulnérables et les familles • Promouvoir la participation de la personne protégée à la gestion de son budget
Personnalisation de la mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre compte de la personnalisation de l'accompagnement réalisé avec la personne en lien avec son environnement et sa famille • Veiller au recueil de l'expression de l'utilisateur et notamment de ses attentes • Faire un retour à l'utilisateur des axes de travail menés en lien avec ses attentes et ses possibilités • Distinguer l'accompagnement personnalisé du DIP 	<ul style="list-style-type: none"> • Création, appropriation et évaluation d'un projet personnalisé
Différenciation des mesures	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation des mesures et identification des différents cœurs de métier • Définition des principaux rôles et postures professionnelles • Construire les articulations entre les métiers • Autonomisation et responsabilité des délégués et des Assistantes Tutélaires dans la gestion du déroulement des mesures 	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation des mesures et recentrage sur le cœur de métier • Articulation entre les métiers ; assistantes tutélaires et délégués

Thématiques	Contenu	Fiches action
Organisation de nouvelles modalités de l'accueil téléphonique et physique	<ul style="list-style-type: none"> • Suite à certain nombre de constats, en lien avec l'enquête de satisfaction des usagers et de l'évaluation externe et dans un souci de qualité de service, il est essentiel de proposer des modes d'accueil téléphoniques et physiques adaptés aux pratiques professionnelles et aux besoins de la population suivie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil téléphonique et physique

2. L'AXE PARTENARIAL : Une stratégie de communication en externe et en interne

Thématiques	Contenu	Fiches action
Partenariat Institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des priorités dans le champ partenarial • Conventions partenariales définissant le rôle et le champ d'action de chaque partenaire autour de l'usager • Conventions institutionnelles facilitant le partage de données entre institution • Interventions au sein de l'ESTES à la formation CNC protection juridique 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des stratégies partenariales dans une logique de complémentarité
Partenariat de Proximité	<ul style="list-style-type: none"> • Information/formation sur le champ d'action tutélaire et le périmètre d'intervention auprès des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la dynamique partenariale avec les UTAMS au service des usagers • Partenariat en établissement (EHPAD – MAS – FAM – FAS)
Partenariat judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec les juges des tutelles et juges des enfants : bilan annuel collectif et/ou individuel • Participation des juges à certains travaux : architecture du rapport social/ harmonisation de certaines pratiques des juges 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat judiciaire avec le Juge des Enfants • Partenariat judiciaire avec le Juge des Tutelles
Partenariat politique	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au déploiement des différentes politiques locales: schéma départementaux: (handicap, logement, parentalité, enfance, santé, tutelles ...) • Coopérations et contributions aux politiques nationales (logement, parentalité, santé...) • Participation à la politique de la promotion de la santé : CPAM/ Hôpitaux/psychiatrie 	Fiche en cours d'élaboration
Lien avec l'action familiale et le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'actions partagées avec les associations familiales 	Fiche en cours d'élaboration

3. L'AXE ETHIQUE ET BIENTRAITANCE : Qualité des services aux usagers/ Espaces de réflexions/repères méthodologiques

Thématiques	Contenu	Fiches action
Notion de bientraitance	<ul style="list-style-type: none"> Des Usagers : veille des droits des usagers/ promotion de la bientraitance et prévention de la maltraitance Des Salariés : Question de l'éthique, des recommandations de bonnes pratiques, culture associative partagée, Elaboration de chartes éthiques partenariales partagées 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de veille et d'alerte - prévention et traitement de la maltraitance Prévention et traitement des actes de violences sur les salariés Modalités d'échange et de partage de l'information avec les partenaires
Simplification des procédures	<ul style="list-style-type: none"> comptables, administratives afin de favoriser l'autonomie des délégués dans l'organisation de la gestion de leurs mesures (outil pour les démarches, visites à domicile) 	Fiche en cours d'élaboration
Adaptation et conformité de nos procédures avec la loi de 2007 réformant la protection juridique des majeurs	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture de mesure/fin de mesure 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation et conformité de nos pratiques dans le cadre de l'exercice des mesures de protection
Les écrits professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Quels types d'écrit entre le rapport social, la saisie d'activité, la note d'information Quels contenus 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la qualité des écrits professionnels

4. L'AXE QUALITE : Les leviers d'interventions pour le pilotage des services

Thématiques	Contenu	Fiches action
La communication en interne	<ul style="list-style-type: none"> Transversalité et partage d'information dans les services Réunion régulières des différents services ou pools (compta, service courrier, assistantes tutélaires, délégués, juridique) 	Fiche en cours d'élaboration
Actualisation et réajustements des référentiels	<ul style="list-style-type: none"> Service PJM Service juridique Service comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel des Pratiques Mise en place du Guide de Procédures du service juridique
Promouvoir les compétences des salariés	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et plan d'amélioration : formation continue/Entretien annuel individuel /entretien professionnel/ Suivi des nouveaux salariés au sein d'un parcours de formation interne 	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir les compétences des salariés en interne Développer l'accompagnement et le suivi des nouveaux salariés
Pilotage opérationnel et organisation des services	<ul style="list-style-type: none"> Plan de suivi des projets, des évaluations internes et externe Définition des fonctions des cadres : En lien avec le contexte et les réalités : du soutien technique aux cadres managers en passant par le pilotage stratégique Politique RH bienveillante 	Fiche en cours d'élaboration

Les professionnels et les compétences mobilisées

Les pistes d'amélioration

L'organisation RH de l'association et des services

- Revisiter l'organisation RH afin de décliner l'organisation opérationnelle des services en articulation avec les axes du présent projet des services et améliorer les processus métier
- Déployer les délégations et subdélégations

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Tableau des emplois des services PJM et MJAGBF	<ul style="list-style-type: none"> - Revisiter et réécrire l'ensemble des fiches de poste en y intégrant notamment les délégations fonctionnelles - Revoir les profils de recrutement - Construire une cartographie des emplois présentant les articulations et les passerelles entre les différents métiers
Accueil et intégration du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux formaliser les fins de périodes d'essais - Mieux systématiser la démarche pour tout nouveau arrivant
Les entretiens individuels annuels	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrire les entretiens individuels dans un cycle régulier - En faire un outil de management pour les cadres - Systématiser les entretiens individuels au retour des absences longues durées
Les entretiens professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux utiliser l'entretien professionnel au retour des absences longues durées
La formation	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux repérer avec les cadres les demandes individuelles des salariés. - Définir et mettre en place des formations communes aux différents services
L'accueil de stagiaires et le tutorat	<ul style="list-style-type: none"> - Étendre ce dispositif sur d'autres profils que des stagiaires AS, CESF

La gestion des risques et des événements indésirables

Risques professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Avec la mise en place du CSE (Conseil Economique et Social), revoir intégralement le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels), en lien avec la médecine du travail et construire un nouveau PPR(Plan de Prévention des Risques).
Risques psychosociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure les Risques Psycho-Sociaux (RPS) dans le DUERP - Travailler sur les fiches-incidents avec un arbre des causes ainsi que leurs suivis dans la durée - Définir et mettre en place un plan d'actions en réponse aux risques psycho-sociaux dans le cadre de la QVT - Engagement d'un travail de réflexion sur la prévention de l'absentéisme et ses conséquences sur le fonctionnement des services

Les moyens logistiques mobilisés

Le logiciel métier

- Poursuivre le déploiement des modules au fur et à mesure : Editique - Gestion des événements et des consignes - Gestion des mesures - Module juridique - Module patrimonial- Module droits et organismes - Ma Mesure et Moi
- Mise en place d'un nouveau module comptabilité dont le développement démarre. **Et dans un ou deux ans, fin de Sentinel**, un seul logiciel métier pour gérer les mesures.

L'infrastructure informatique

- Poursuivre sa construction et sa sécurisation pour avoir des outils mobiles connectés pour :
 - Les visites aux usagers
 - Le télétravail

Les locaux

- Engager une recherche active de locaux répondant aux besoins des services et de la mission institutionnelle de l' Udaf.

Les déplacements domicile travail et professionnels

- Elaborer le Plan de Déplacements Entreprise (PDE) ou Plan de Mobilité, obligatoire pour les entreprises ayant plus de 100 salariés sur un même lieu en s'appuyant sur la démarche Optimix, portée par l'Eurométropole de Strasbourg .

Engager et conduire une démarche qualité de vie au travail (QVT)

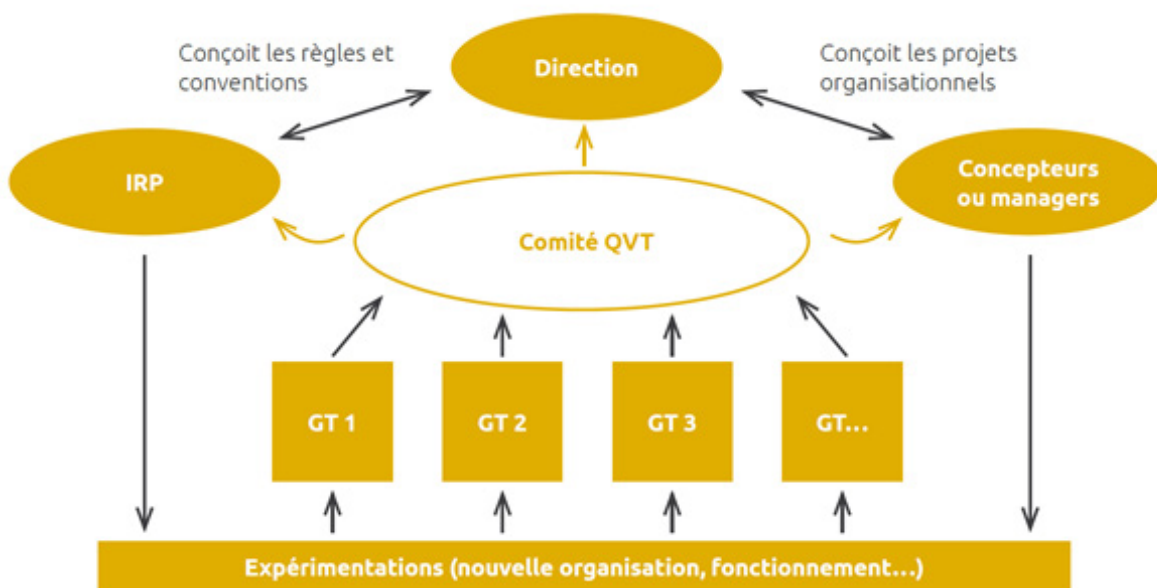
La QVT « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ».

Les enjeux de la démarche sont donc à plusieurs niveaux :

- **Individuel** : permettre de préserver durablement la santé et le maintien dans l'emploi, permettre l'engagement et un travail de qualité.
- **Collectif** : renforcer durablement la cohésion sociale et la coopération entre collègues.
- **Travail** : améliorer durablement le fonctionnement et la performance globale de la structure (qualité du travail, absentéisme, turnover, dialogue social, gestion des changements, conformité réglementaire).
- Préserver durablement la **qualité du service rendu au public accueilli**.

Conduire la démarche QVT

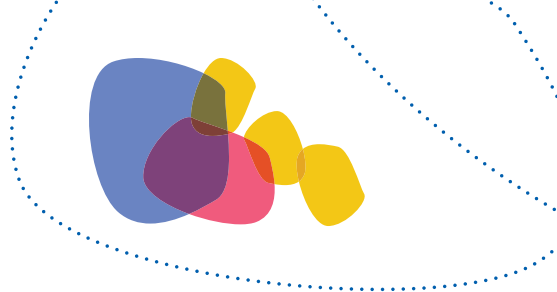
Mettre en place un comité QVT



Nouvelle organisation, quelques thématiques :
les déplacements, les locaux, le télétravail, les outils facilitant la mobilité.

Une démarche en 4 étapes afin de distinguer les objectifs et de proposer des modalités d'action et des outils mobilisables pour chacune des étapes de l'action :

UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES				
	CONCEVOIR LA DÉMARCHE	POSER LE DIAGNOSTIC	EXPÉRIMENTER	PÉRENNISER
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Positionner le sujet au niveau stratégique Définir le cadre et le processus 	<ul style="list-style-type: none"> Partager le diagnostic Identifier les problématiques QVT prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Définir les modalités de suivi Appropriation des innovations
MÉTODES	<ul style="list-style-type: none"> Conduite de projet paritaire Analyse des enjeux 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du travail Enquête Rapport situation comparée 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces de discussion Outils des acteurs et les projets de l'entreprise Formation/action 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse, capitalisation Baromètre QVT
LIVRABLES	<ul style="list-style-type: none"> Accord de méthode Cadre de la démarche Un système de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> Axes d'expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan des actions Identification des innovations 	<ul style="list-style-type: none"> Accord intégré Modalités de déploiement
ÉVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE				



Le calendrier actualisé des évaluations internes et externes

