



## N° 145 Audit de légalité et de gestion relatif au service de protection des adultes (SPAd) *rapport publié le 29 janvier 2019*

Les treize recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées par l'audité.

Au 30 juin 2019, aucune date de mise en œuvre des recommandations n'est échu. Le service a établi une feuille de route des actions à prendre pour répondre aux recommandations de la Cour. La Cour a pu noter qu'un certain nombre d'actions ont d'ores et déjà été initiées :

- Des rencontres ont eu lieu en mai, puis en août 2019 avec le Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant (TPAE) afin d'échanger sur les points suivants : processus de demande de relève, modèle de curatelle en place dans le canton de Vaud, contenu des rapports transmis.
- Le département de la cohésion sociale (DCS) et le TPAE sont en train d'organiser une journée d'échanges et de réflexion, le 28 octobre 2019, sur la protection de l'adulte.
- La GED entrante est effective depuis avril 2019. La GED sortante et la signature électronique ont été inscrites au budget informatique 2020.
- Les travaux préliminaires pour la refonte du système d'information TAMI ont débuté par l'analyse des besoins ; ces travaux ont dû être repoussés en raison du fort taux d'absentéisme et des démissions au sein du service. La priorité a été donnée à la délivrance des prestations.
- Un crédit supplémentaire de 4.5 ETP a été obtenu auprès du Conseil d'État à l'été 2019.
- Le SPAd a fait état, dans le cadre du processus budgétaire 2020, d'un besoin supplémentaire de 44 ETP (33 postes en fixe et 11 en auxiliaire) pour faire face à l'augmentation constante de l'activité et régulariser les stagiaires de l'OCE et de l'HG. Cette évaluation des besoins ne tient cependant pas compte de l'accompagnement au changement, qui est indispensable en raison de la réorganisation récente du service.

La Cour constate avec inquiétude que la situation au sein du SPAd s'est empirée depuis la publication du rapport en janvier 2019. En effet, en juillet 2019, quatorze démissions avaient été enregistrées, dont l'ensemble des chefs de secteurs et la directrice du service. Le taux d'absentéisme est d'environ 20 %, ce qui représente 25 ETP. En parallèle, le nombre de dossiers et la charge de travail continuent d'augmenter (+234 mandats depuis janvier, soit une activité supplémentaire de 4.5 %).

Or, les actions à court terme engagées à ce jour par le département, dont le recrutement ad intérim d'un nouveau directeur, ne sont pas suffisantes pour que ce service soit en mesure d'assurer de façon convenable la prise en charge des personnes protégées dans les mois à venir. Les ressources supplémentaires allouées au SPAd ne lui permettent en effet même pas de pallier les absences. Par ailleurs, tous les efforts de réorganisation entrepris depuis plus de quatre ans par le SPAD risquent malheureusement d'être vains, malgré la volonté du département de suivre la feuille de route établie par le service. Cette situation est ainsi extrêmement préoccupante et nécessite un engagement de tous les acteurs concernés, tant au niveau politique qu'institutionnel.



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |          |          |      | Suivi par la Cour  |
|---|---|----------|----------|------|--|
| Recommandation/Action   | Risque  | Resp.    | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><b>Recommandation n° 1: Redéfinir les modalités de désignation du curateur et adapter les moyens associés.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>département de la cohésion sociale (DCS)</b>, en collaboration avec le TP AE, d'établir les bases permettant à la fois au TP AE, mais également au SPAd de traiter de façon satisfaisante les curatelles. Cela doit permettre de clarifier la situation entre mandant et mandataire en termes d'attentes et de moyens à mettre en œuvre par l'entité exécutrice des décisions de justice.</p> <p>Au vu de la constante augmentation du nombre de mandats de curatelle en lien avec l'évolution de la société (augmentation des personnes âgées avec des troubles cognitifs, augmentation de jeunes adultes fragilisés, hausse des mineurs suivis par le SPMI), il est important qu'un cadre soit clairement défini afin d'éviter une « course sans fin » au sein du SPAd pour traiter les dossiers. Au-delà des réorganisations engagées, il est important de définir un « garde-fou » permettant d'aligner et de corrélérer les moyens à mettre en œuvre par le canton pour répondre aux besoins de la société, et ainsi assurer une prestation appropriée aux personnes protégées.</p> <p>Une limite en nombre de dossiers par curateur pourrait être définie afin de garantir une prise en charge homogène des mandats de curatelle en tout temps et ainsi limiter le risque de dégradation de la situation des personnes protégées. Cela devrait être établi et adapté en fonction des gains d'efficacité obtenus avec les travaux de réorganisation engagés par le SPAd.</p> <p>[...]</p> <p>De plus, la Cour recommande que les modalités de rémunération des curateurs et les principes de facturation des prestations par le SPAd soient revus. Les montants de rémunération des différents types de curateurs devront aussi être adaptés. Les écarts de tarif ne sont pas justifiés, ce d'autant plus que seul l'État est responsable in fine vis-à-vis de la personne protégée. La responsabilité civile du curateur n'est plus engagée en cas de dommage causé à la personne protégée par une mauvaise exécution du mandat (sauf faute grave).</p> <p>Enfin, la mise en œuvre de ces éléments aura pour conséquence la modification du règlement fixant la rémunération des curateurs (RRC) à l'attention du Conseil d'État. Ce règlement règle en effet également les modalités d'attribution des dossiers. D'autres lois pourraient éventuellement devoir être adaptées comme la loi d'application du Code civil suisse et d'autres lois fédérales en matière civile (LaCC), notamment l'art. 85 relatif à la désignation du curateur, afin qu'elles soient soumises au Grand Conseil.</p> | 3 =<br>Significatif                             | DG O AIS | 31.12.20 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>Ces éléments seront notamment discutés lors des états généraux de la curatelle en octobre 2019.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour  |
|---|---|--------------------|----------|------|--|
|   | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><b>Recommandation n° 2 : Renforcer le processus de demande de relève.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>SPAd</b> de développer et mettre en œuvre une procédure de demande de relève d'un mandat de curatelle auprès du TP AE. Cette procédure devra décrire les modalités d'identification de ces situations ainsi que les activités de contrôle liées à tous les niveaux (p. ex. chef de secteur, chef de service, comité de direction). Cela doit permettre d'identifier rapidement les cas pouvant faire l'objet d'une demande de relève (personnes hébergées au sein d'une institution, personnes possédant une fortune supérieure à 70'000 F, personnes potentiellement prêtes à un retour à l'autonomie).</p> <p>Par ailleurs, la Cour recommande au SPAd d'effectuer la demande de relève des 552 dossiers déjà identifiés afin d'obtenir une situation à jour des dossiers réellement à suivre par les collaborateurs.</p> <p>De plus, cette procédure devra prendre en compte les modalités de traitement des fonds en déshérence afin de permettre une clôture définitive du mandat de curatelle et ainsi diminuer les dossiers classifiés en « clôture en cours ».</p> <p>Enfin, cette procédure devra être discutée avec le TP AE afin de s'assurer que les demandes de relève seront recevables et traitées dans des temps raisonnables.</p> | 2 =<br>Modéré                                   | Directrice<br>SPAd | 31.12.20 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>Une première rencontre a eu lieu avec le TP AE en mai 2019 pour discuter du processus de relève.</p> <p>Le plan de rattrapage des demandes de relèves a été suspendu suite à la réorganisation du service. Il sera repris dès que possible. Le SPAd envisage la relève de 242 dossiers d'ici la fin de l'année. En parallèle, le service souhaite centraliser les informations liées aux demandes de relèves (nombre de demandes, nombre de refus par le TP AE, motifs). Cela pourra être fait lorsque les postes de chefs de secteur auront été repourvus.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour  |
|---|---|--------------------|----------|------|--|
| Recommandation/Action   | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><b>Recommandation n° 3 : Revoir le découpage organisationnel par phase de traitement d'un dossier.</b> La Cour recommande au SPAd de mener une réflexion complémentaire aux travaux déjà engagés en matière d'organisation. En complément de ressources supplémentaires (voir recommandation 1), des orientations organisationnelles peuvent encore être envisagées.</p> <p>En effet, la Cour considère qu'une spécialisation des secteurs opérationnels en fonction des phases de traitement d'un dossier doit être envisagée. Cela devrait permettre à la fois d'accroître l'efficacité des processus actuels, mais surtout de répondre de façon plus appropriée aux situations critiques d'urgence sociale rencontrées notamment lors de la phase d'ouverture d'un dossier. Le travail de mise en place d'une curatelle est très important et, s'il n'est pas fait dans un délai raisonnable, la situation sociale et financière de la personne protégée peut s'en trouver fortement dégradée.</p> <p>Aussi, la Cour préconise la création de secteurs opérationnels spécialisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur d'ouverture des dossiers ;</li> <li>• Secteurs de traitement des dossiers stabilisés.</li> </ul> <p>Pour ce faire, les collaborateurs devant intervenir sur la phase d'ouverture/instruction du dossier devront être expérimentés et avoir un portefeuille de mandats moins important que les collaborateurs intervenant à la phase de stabilisation. Ce découpage permettrait également un contrôle des dossiers lors du changement de curateur entre ces deux phases. Enfin, cela permettrait d'apporter la réactivité nécessaire à la mise en place d'une curatelle et de répondre aux besoins de prise en charge rapide des mandats faisant l'objet d'une mesure provisionnelle ou superprovisionnelle. A contrario, les collaborateurs des secteurs de traitement des dossiers stabilisés pourront consacrer du temps à un accompagnement social plus fort des personnes pouvant espérer un retour à l'autonomie.</p> <p>En complément de cette spécialisation, le SPAd devrait également mener une réflexion afin de gérer plus efficacement les clôtures de dossiers et la façon de répondre très rapidement à des sollicitations du TPAAE, des personnes protégées ou de partenaires pouvant nécessiter une intervention immédiate. La mise en place d'un système de permanence commune à l'ensemble des secteurs ou une organisation efficace de la suppléance au sein des différents secteurs devrait être analysée.</p> <p>Enfin, la gestion des absences étant devenue un problème récurrent au sein de ce service, il est urgent qu'une solution pérenne soit trouvée. La constitution d'un pool de remplacement pour gérer les absences de courte durée des titulaires de mandat pourrait être envisagée.</p> | 3 =<br>Significatif                             | Directrice<br>SPAd | 31.12.21 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation ne pourra se faire qu'avec des ressources supplémentaires, demandées dans le plan financier quadriennal 2020-2023.</p> <p>La demande de budget 2020, établie par le service, inclut les besoins suivants : + 33 ETP en fixe et +11 ETP en auxiliaire pour un coût total de plus de 5 millions. Ces ressources permettront de faire face à l'augmentation constante de l'activité et régulariser les stagiaires de l'OCE et de l'HG. À noter que l'analyse des besoins a été réalisée sur l'hypothèse d'un service « stable » alors que le SPAd vient de se réorganiser et que de nombreux cadres, dont la directrice, ont démissionné en 2019. L'accompagnement au changement et la gestion de crise n'ont pas été intégrés au budget.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour   |
|---|---|--------------------|----------|------|---|
| Recommandation/Action   | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire   |
| <p><b>Recommandation n° 4 : Revoir le rôle et la structure d'encadrement du service</b><br/>La Cour recommande au SPAd de rationaliser les structures d'encadrement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menant un travail d'homogénéisation des rôles et des activités des différentes fonctions d'encadrement du service (chefs de service, chefs de secteur, personne responsable d'une équipe, responsable AI) ;</li> <li>• Repensant l'organisation du service des prestations sociales et le rôle des chefs de secteur.</li> </ul> <p>La Cour considère qu'à l'issue des principaux changements organisationnels engagés, la direction du SPAd devrait redéfinir la structure d'encadrement du service en simplifiant l'organigramme et en rendant plus homogènes les fonctions de cadre (taille d'équipe, charge de travail, classe de fonction, logique métier, capacité de supervision).</p> <p>Par ailleurs, le rôle des chefs de secteur du service Prestations sociales doit être revu. Comme exposé dans les constats ci-devant, cette fonction n'est actuellement pas adéquate de par les tâches à réaliser et la charge de travail associée. Un chef de secteur ne peut pas cumuler les fonctions de co-curateur, de supérieur hiérarchique, de contrôleur et de suppléant. Dans ce contexte, il lui est aussi difficile d'encadrer 20 personnes et de superviser/contrôler 1'000 dossiers.</p> <p>Une solution pourrait être de dissocier le rôle de supervision hiérarchique du rôle de management de proximité. Pour cela, il pourrait être envisagé d'avoir des équipes de curateurs de taille inférieure (env. 10 personnes) bénéficiant d'un support de management de proximité (« chef de groupe », curateur référent) possédant une expérience et une connaissance métier importante pour aider les autres curateurs et assurer la suppléance en cas de besoin. En complément, un nombre plus réduit de chefs de secteur (ou un chef de service adjoint) pourraient assurer le management et la surveillance hiérarchique des différents secteurs en lien avec les managers de proximité.</p> <p>Ce type de réflexion devrait tenir compte également des éléments proposés à la recommandation précédente en termes de spécialisation des secteurs.</p> <p>Ce type d'organisation peut demander un nombre de postes de managers de proximité plus importants, mais en même temps réduire le nombre de responsables hiérarchiques intermédiaires. Enfin, cette solution peut apporter beaucoup plus de flexibilité, réactivité, proximité, support métier et contrôle de la qualité dans le traitement des dossiers.</p> | 4 =<br>Majeur                                   | Directrice<br>SPAd | 31.12.21 |      | <p><b>En cours.</b><br/>Tous les chefs de secteur ont démissionné. Sur les trois postes, seul un était repourvu au moment du suivi de la Cour. Un quatrième poste avait été mis au budget 2019, mais le recrutement n'a pas pu être initié faute de locaux.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)   | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour  |
|--|---|--------------------|----------|------|--|
| Recommandation/Action  | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><b>Recommandation n° 5 : Adapter et redéfinir le rôle et les activités des fonctions support.</b></p> <p>Dans le cadre de la réorganisation, la Cour recommande au <b>SPAd</b> de redéfinir précisément les rôles et responsabilités de l'ensemble des fonctions support intervenant sur un mandat de curatelle. Cela concerne notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les secrétaires, auxquelles les activités suivantes pourraient être déléguées :<ul style="list-style-type: none"><li>– Les demandes de fonds auprès d'associations ou de fondations privées ;</li><li>– Les déclarations accident auprès de l'assurance concernée avec le suivi de la prise en charge ;</li><li>– Les demandes de renouvellement des pièces d'identité, ainsi que la réception et la transmission de ces documents.</li></ul></li><li>• Les facturistes, réalisant notamment les activités suivantes, effectuées auparavant par les gestionnaires :<ul style="list-style-type: none"><li>– La création des contrats dans l'application TAMI ;</li><li>– Les demandes d'ouverture de tiers auprès de la chancellerie ;</li><li>– La validation mensuelle des paiements liés aux contrats.</li></ul></li></ul> <p>Cette redéfinition des rôles et des activités permettrait de s'assurer du respect de la séparation des tâches et d'un contrôle des 4 yeux suite à la réorganisation du SPAd et à la création de la fonction de titulaire de mandat. La liste ci-dessus n'est pas exhaustive et devrait être complétée par un retour d'expériences du nouveau périmètre des fonctions IPA et titulaire de mandat après quelques mois de pratique.</p> | 2 =<br>Modéré                                   | Directrice<br>SPAd | 31.12.21 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>Le fort taux d'absentéisme du pool secrétariat ne permet pas à l'heure actuelle de lui déléguer de nouvelles tâches, hormis le traitement des demandes de fonds.</p> <p>Il est prévu de revoir au printemps 2020 le cahier des charges des facturistes.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)   | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour  |
|--|---|--------------------|----------|------|--|
| Recommandation/Action  | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><b>Recommandation n° 6: Redéfinir et améliorer les transmissions de données entre le TP AE et le SPAd.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>SPAd</b> de redéfinir, avec le TP AE, les modalités relatives aux actes de nomination d'un curateur du SPAd, afin de pouvoir disposer en tout temps d'actes de nomination valides par rapport aux activités du service. Pour ce faire, il pourrait être mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une interface automatique entre le SPAd et le TP AE pour avoir une information mise à jour en continu ;</li><li>• Un acte de nomination indiquant « <i>qu'en cas d'absence du curateur désigné personnellement, le service de protection des adultes assure son remplacement en attendant son retour ou la désignation d'un nouveau curateur</i> ». Cela pourrait limiter les besoins réguliers de modifier notamment les noms des co-curateurs. Il est à noter que cette formulation est utilisée par la justice de paix du canton de Vaud.</li></ul> <p>La Cour recommande également au SPAd de redéfinir, en collaboration avec le TP AE, la nature et le niveau de détail des informations à inscrire dans les différents rapports et les modalités de communication.</p> <p>Enfin, la Cour recommande au SPAd d'analyser, en fonction de la qualité des informations disponibles dans l'application TAMI, les possibilités d'établir de façon semi-automatisée les rapports TP AE. Cela facilitera la rédaction de ces rapports par les curateurs.</p> | 3 =<br>Significatif                             | Directrice<br>SPAd | 31.12.22 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>Une première rencontre avec le TP AE a eu lieu en mai 2019. Le modèle de curatelle en place dans le canton de Vaud a notamment été discuté tout comme le contenu des rapports.</p> <p>Les travaux préliminaires de la refonte du système d'information TAMI ont débuté, et la synergie avec le système du TP AE fait partie de l'analyse des besoins.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)   | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour |
|--|---|--------------------|----------|------|-------------------|
| Recommandation/Action  | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire       |
| <p><b>Recommandation n° 7 : Simplifier la gestion administrative des dossiers.</b><br/>La Cour recommande au <b>SPAd</b> de restreindre le nombre de contreparties bancaires et d'ouvrir systématiquement, pour les personnes protégées, un compte dans un établissement permettant une mise à jour automatique des informations bancaires. Cela permettrait au SPAd de bénéficier automatiquement d'une situation financière des personnes protégées à jour de manière journalière (au lieu de mensuelle) sans devoir ressaisir l'information.</p> <p>De même, la Cour recommande au SPAd de restreindre le nombre de caisses maladie auxquelles sont affiliées les personnes protégées. Cela aura pour avantage de réduire les tâches administratives, mais également de réduire les coûts de la prestation santé des personnes protégées (ou au service d'assurance maladie, avec une diminution des subsides) par le choix de compagnies moins chères.</p> <p>Enfin, la Cour recommande de revoir les flux d'information avec les partenaires étatiques (HG, SPC) et non étatiques (ÉMS, communes, associations, banques, assureurs) afin de faciliter le travail administratif et d'automatiser les échanges.</p> | 1 =<br>Mineur                                   | Directrice<br>SPAd | 31.12.22 |      | En cours.         |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)   | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour   |
|--|---|--------------------|----------|------|---|
| Recommandation/Action  | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire   |
| <p><b>Recommandation n° 8: Mettre à jour le système de contrôle interne (SCI).</b></p> <p>La Cour recommande au <b>SPAd</b> de mettre à jour le système de contrôle interne étant donné le renforcement récent de la gouvernance du service et la réorganisation des activités.</p> <p>Les changements organisationnels engagés auront une incidence sur le dispositif de contrôle interne. Les rôles et responsabilités de certaines fonctions seront modifiés, de même que les contrôles croisés qui pouvaient être faits sur un dossier. La séparation de fonction entre les gestionnaires et les facturistes sera aussi à adapter.</p> <p>Par ailleurs, les contrôles sur les dossiers devront être accrus. À titre d'exemple, des analyses périodiques pourraient être réalisées sur les mandats afin :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• D'identifier les situations de relève,</li><li>• De contrôler la gestion financière et sociale des personnes protégées.</li></ul> <p>Ces revues permettront de s'assurer d'une mise en œuvre effective des actions liées aux prestations financières et sociales et ainsi de mesurer les perspectives d'un retour à l'autonomie pour certaines personnes.</p> <p>Enfin, une fois la nouvelle organisation et les contrôles associés mis en place, des tests d'efficacité de ces contrôles pourront être réalisés afin de valider le dispositif.</p> | 3 =<br>Significatif                             | Directrice<br>SPAd | 31.12.21 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>L'actualisation du SCI est un processus continu, les thèmes à traiter sont priorisés en comité de direction.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |          |          |      | Suivi par la Cour |
|---|---|----------|----------|------|-------------------|
| Recommandation/Action   | Risque  | Resp.    | Délai au | Fait | Commentaire       |
| <p><b>Recommandation n° 9 : Mettre en place un système de fonds social pour les avances de trésorerie et pour le recours à des tiers pour certaines expertises.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>département de la cohésion sociale (DCS)</b> la mise en place d'un fonds social permettant d'effectuer d'une part des avances dans l'attente du versement des assurances sociales et, d'autre part, de couvrir les frais de recours à des tiers pour le traitement de certaines situations complexes (p. ex. liquidation de biens à l'étranger, gestion/liquidation de sociétés).</p> <p>Le département devrait également définir quelle entité doit être en charge de la gestion de ce type de fonds, soit le département directement, soit le SPAd, soit les entités étatiques en charge aujourd'hui du versement de prestations financières sociales comme le SPC et l'HG.</p> | 2 =<br>Modéré                                   | DG O AIS | 31.12.20 |      | En cours.         |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)   | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour  |
|--|---|--------------------|----------|------|--|
| Recommandation/Action  | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><b>Recommandation n° 10 : Revoir les priorités de mise en œuvre des outils informatiques.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>SPAd</b> de revoir la stratégie de mise en œuvre de la GED, et plus largement des outils informatiques dont le service a besoin pour améliorer l'efficacité de ses processus.</p> <p>En ce sens, il s'agit de finaliser l'ensemble du processus du traitement électronique des documents entrant, mais également des documents sortant avec la mise en place de la signature électronique. Dans ce cadre, l'échange électronique devrait être étendu à l'ensemble des partenaires.</p> <p>Enfin, la Cour recommande au SPAd d'établir de manière exhaustive une expression des besoins en vue de la réalisation d'un cahier des charges pour une application informatique métiers. Sur cette base, le SPAd devrait déterminer si l'application TAMI répond encore aux besoins énoncés et si la technologie utilisée peut être maintenue et est pérenne. A contrario, une analyse des produits disponibles sur le marché devrait être initiée.</p> | 3 =<br>Significatif                             | Directrice<br>SPAd | 31.12.22 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>La GED des documents entrants est effective depuis avril 2019. La mise en œuvre de la GED des documents sortants et de la signature électronique a été inscrite au budget informatique 2020.</p> <p>Les travaux préliminaires pour la refonte du SI TAMI ont débuté avec l'OCSIN par l'analyse des besoins. Cependant, les travaux ont été repoussés faute de ressources disponibles au sein du SPAd à consacrer à ce projet.</p> |
| <p><b>Recommandation n° 11 : Mettre en place des indicateurs de pilotage de l'organisation en lien avec les objectifs du service.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>SPAd</b> de définir les indicateurs de pilotage et de contrôle nécessaires au bon fonctionnement du service et au suivi de ses objectifs.</p> <p>Pour cela, les objectifs OGPE devront être revus afin de mieux correspondre à l'activité et à l'évolution du SPAd. De même, le SPAd devrait compléter les tableaux de bord actuels afin d'avoir des analyses statistiques plus fines sur les mandats gérés et les tâches réalisées par les collaborateurs.</p>  | 3 =<br>Significatif                             | Directrice<br>SPAd | 31.12.22 |      | <p><b>Sans effet.</b></p> <p>Cette recommandation sera prise en compte dans le cadre de la refonte du SI TAMI.</p>   |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |        |          |      | Suivi par la Cour  |
|---|---|--------|----------|------|--|
| Recommandation/Action   | Risque  | Resp.  | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><b>Recommandation n° 12: Définir de manière précise et structurée l'accompagnement social devant être effectué pour une personne protégée.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>département de la cohésion sociale (DCS)</b>, en collaboration avec les autres acteurs impliqués dans la curatelle (TPAE, HG, SPC, services sociaux communaux, associations), de définir de manière précise ce qui doit être inclus dans l'accompagnement social d'une personne protégée.</p> <p>Cela doit également permettre, sur la base des tâches à réaliser, de définir quels sont les acteurs les mieux placés pour réaliser cet accompagnement. Ces tâches pourront aussi être réparties entre les acteurs en fonction des besoins des personnes protégées, de la proximité des intervenants et de l'historique des relations entre une personne et des services sociaux. Cela facilitera la mise en place d'un dispositif de mesures sociales, coordonné avec l'ensemble des acteurs dont le SPAd pourrait être un des acteurs majeurs.</p> <p>Il sera important de veiller à une continuité de cet accompagnement afin d'éviter une rupture des prestations lors de la mise sous curatelle.</p> <p>Cette démarche permettrait ainsi de clarifier les actions que devront mener les curateurs du SPAd dans ce domaine en lien avec leur cahier des charges stipulant « dans la mesure du possible et le respect du principe d'autodétermination, ils s'efforcent d'aider les personnes dont ils ont la charge à stabiliser leur situation personnelle, administrative et financière et à (re-) gagner leur autonomie. ».</p> <p>Enfin, cela doit conduire au développement de mesures d'accompagnement visant à un retour à l'autonomie lorsque cela est possible, conformément à l'« esprit » du nouveau droit en matière de curatelle.</p> | 2 =<br>Modéré                                   | DG OAS | 31.12.20 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>Ces éléments seront notamment discutés lors des états généraux de la curatelle en octobre 2019.</p> |



| No 145 Service de protection des adultes (SPAd)<br>(audit de légalité et de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                    |          |      | Suivi par la Cour   |
|---|---|--------------------|----------|------|---|
| Recommandation/Action   | Risque  | Resp.              | Délai au | Fait | Commentaire   |
| <p><b>Recommandation n° 13: Clarifier les domaines d'intervention de l'acte de nomination de la curatelle.</b></p> <p>La Cour recommande au <b>SPAd</b>, en collaboration avec le TP AE, de définir un cadre plus précis des domaines d'intervention de la curatelle que doivent couvrir les curateurs.</p> <p>À titre d'exemple, à l'image de ce qui a été mis en place au sein de l'office des curatelles et tutelles professionnelles (OCTP) du canton de Vaud, un formulaire pourrait être défini par le SPAd et rempli par le TP AE. Cela permettrait de faire le lien entre les éléments mentionnés dans l'ordonnance de nomination et les tâches à réaliser par les curateurs.</p> | 2 =<br>Modéré                                   | Directrice<br>SPAd | 31.12.20 |      | <b>Sans effet.</b><br>Le sujet sera traité lors d'une prochaine séance avec le TP AE. |