

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE

Renforcer la gouvernance

Synthèse des résultats de la consultation du personnel et des chantiers engagés

Objet	Restituer les résultats de la consultation conduite auprès du personnel, les observations qui en ressortent et les travaux engagés pour y répondre
Corpus	Vingt-six rencontres conduites du 2 juin au 17 juillet 2026 auprès de l'encadrement et des équipes de quatorze entités
Principe de rédaction	Les observations sont présentées de manière consolidée, sans attribution à une entité ni à une personne
Date	1 ^{er} septembre 2026

Table des matières

RÉSUMÉ DU RAPPORT	4
1. LA DÉMARCHÉ	7
LE MANDAT	7
LE DISPOSITIF DE CONSULTATION	7
LA MÉTHODE D'ANALYSE	8
LIMITES DE LA DÉMARCHÉ	8
ARTICULATION ENTRE OBSERVATIONS, CAUSES, CHANTIERS ET ATELIERS.....	9
2. LES PRINCIPALES OBSERVATIONS	10
LA CHARGE DE TRAVAIL	11
UNE PERCEPTION PARTAGÉE ET DOCUMENTÉE	11
UNE INSUFFISANCE DES PRESTATIONS, DISTINCTE DU SOUS-EFFECTIF.....	12
QUALIFIER AVANT DE DÉCIDER	12
DES CHARGES QUI NE SONT PAS COMPARABLES.....	12
LA SATISFACTION ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	13
LES SEPT OBSERVATIONS CONCORDANTES	14
UNE PRÉCISION QUI TRAVERSE L'ENSEMBLE	14
3. QUATRE OBSERVATIONS RELEVÉES PAR LES ÉQUIPES UNIQUEMENT	14
4. LES OFFICES RÉGIONAUX	16
UNE CHARGE QUANTIFIÉE PAR DES ORDRES DE GRANDEUR	16
L'ACCÈS AUX MESURES	16
UN CAS D'ÉCOLE : LE DISPOSITIF D'APPUI AU PLACEMENT	17
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.....	17
IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET RECONNAISSANCE DES MÉTIERS	17
LA DIFFÉRENCIATION RÉGIONALE	18
5. LECTURE DE GOUVERNANCE : SEPT CAUSES QUI EXPLIQUENT LES OBSERVATIONSS	18
LA MÉCANIQUE QUI RELIE LES OBSERVATIONS.....	20
6. CINQ CHANTIERS DESTINÉS À RENFORCER LA GOUVERNANCE	20
7. FEUILLE DE ROUTE ET MESURE DES EFFETS	22

MESURER LES EFFETS	22
8. L'ENGAGEMENT D'UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE.....	23
LES RÈGLES DU DISPOSITIF.....	24
CE QUI NE RELÈVE PAS DE CES GROUPES	24
<u>ANNEXES.....</u>	<u>26</u>
ORGANIGRAMME PROPOSÉ	27
COMPARAISON AVEC LA STRUCTURE EN VIGUEUR.....	28
PROPOSITION POUR LES INSTANCES DE LA DGEJ	30
CE QUE TRAITE LA STRUCTURE ET CE QU'ELLE NE RÈGLE PAS	31
CANEVAS DES ENTRETIENS AVEC LES CADRES	32
CANEVAS DES ENTRETIENS AVEC LES ÉQUIPES	35

Résumé du rapport

Le rapport restitue une consultation conduite auprès du personnel de la DGEJ dans le cadre du renforcement de sa gouvernance. Il s'appuie sur vingt-six rencontres menées entre le 2 juin et le 17 juillet 2026, auprès de l'encadrement et des équipes, dans les unités centrales comme dans les offices régionaux. Les observations sont présentées de manière consolidée, sans attribution individuelle ni rattachement à une entité particulière.

Le premier constat transversal du rapport porte sur la charge de travail. Il constitue le sujet le plus présent de la consultation et résulte à la fois de facteurs internes — volumes de dossiers, part administrative, continuité des équipes, outils — et de facteurs externes, notamment la disponibilité limitée des prestations d'accueil, d'hébergement ou de mesures ambulatoires. Le rapport insiste sur la nécessité de qualifier la charge selon la nature des situations et non selon le seul nombre de dossiers, afin de fonder les arbitrages futurs sur une base objectivable.

Le deuxième constat transversal est positif : **le fonctionnement de proximité apparaît solide et largement reconnu.** Le sens de la mission, l'entraide entre collègues, l'autonomie dans l'organisation du travail, le soutien de la hiérarchie directe et la richesse des métiers constituent des appuis réels. Ce socle doit être préservé dans le sens qu'il permet à l'institution de fonctionner malgré les tensions et qu'il est le soutien de la mise en œuvre des mesures correctives ; il ne suffit toutefois pas à compenser durablement les défauts de coordination et de pilotage relevés par le corpus.

Le diagnostic distingue donc deux constats transversaux et ajoute sept observations concordantes. Les deux constats transversaux — la charge de travail et la solidité du fonctionnement de proximité — commandent la lecture de l'ensemble : le premier traverse plusieurs causes sans se réduire à un indicateur de volume, tandis que le second constitue un appui réel à préserver. **Les sept observations portent sur des mécanismes de gouvernance** : les rôles et circuits de décision restent insuffisamment explicites ; le fonctionnement en silos, avant tout au sein des unités centrales, limite la coordination ; certaines instances ne sont pas suffisamment hiérarchisées ; les processus, outils et indicateurs existent mais leur diffusion, leur accessibilité, leur maintenance, leur appropriation et leur interopérabilité demeurent inégales ; l'information et le suivi des décisions devraient mieux circuler ; le fonctionnement est plus souvent réactif qu'anticipatif ; enfin, l'expertise métier doit davantage être mobilisée en amont de la mise en place de nouvelles règles de fonctionnement impactant la réalisation des missions assumées par les collaboratrices et collaborateurs. Leur attestation dans les différentes composantes du corpus conduit à une lecture systémique plutôt qu'à l'identification de difficultés isolées.

L'analyse de gouvernance identifie sept causes, dont une architecture institutionnelle désalignée avec les flux réels, une diffusion et une appropriation insuffisante des règles, une asymétrie informationnelle, une boucle de retour incomplète entre terrain et pilotage, et une saturation du temps qui empêche la correction du système. Pour y répondre, le rapport propose cinq chantiers : expliciter le cadre de décision, refonder l'architecture des instances, construire un socle de pilotage partagé, décloisonner par les processus et sécuriser les conditions de travail.

La feuille de route distingue les mesures à engager sans délai, les livrables attendus à trois mois, les travaux de formalisation à neuf mois et les consolidations à dix-huit mois. Parmi les mesures immédiates figurent la poursuite du plan de santé et sécurité au travail, le rappel des dispositifs d'écoute, la clarification des missions de la fonction ressources humaines, le traitement des situations les plus en tension et la mise en place d'une commission du personnel comme voie supplémentaire d'expression, d'assistance et de

propositions sur les conditions de travail. La feuille de route prévoit également des indicateurs de suivi centrés sur le fonctionnement de la gouvernance et ses effets, ainsi qu'une nouvelle consultation à deux ans de même type que celle du « baromètre » conduit par la DGRH¹. La démarche participative engagée repose sur six groupes de travail métier : quatre sont lancés dans les trois mois, tandis que deux — consacrés au socle des processus métier et à l'orientation et l'accès aux prestations — seront engagés au printemps 2027, afin d'être portés par les nouvelles fonctions de direction concernées et une fois les instances décrites mises en place.

Les annexes complètent cette lecture en documentant l'organisation cible retenue, les futures instances de gouvernance et les limites de ce qu'une réorganisation peut traiter. Elles rappellent qu'un organigramme peut améliorer les rattachements, les interfaces et les lieux d'arbitrage, mais qu'il ne constitue qu'un levier parmi les cinq chantiers de renforcement de la gouvernance. Il traite pleinement une partie du diagnostic et partiellement plusieurs autres, sans se substituer aux travaux sur les processus, le pilotage, la charge ou les conditions de travail. Les annexes signalent également deux objets demeurant ouverts : la description des parcours transversaux qui traversent l'institution et la construction d'une méthode de qualification de la charge selon la nature des situations. Ces questions restent nécessaires à la consolidation du dispositif, mais elles ne relèvent pas toutes du même calendrier ni du même format participatif.

Une institution qui n'a cessé de se transformer

Depuis 2018, l'institution a connu une succession de transformations d'ampleur, dont l'enquête administrative conduite à l'époque avait déjà recensé les premières. En 2020, le service de protection de la jeunesse est devenu la direction générale de l'enfance et de la jeunesse, changement qui ne fut pas seulement de dénomination : il a élargi le périmètre, ajouté aux missions de protection celles de prévention et de participation, et fait passer l'institution d'une logique de service à une logique de direction générale. Les offices régionaux ont été réorganisés en 2022 avec la création d'un cinquième office. En 2024, la politique socio-éducative a été refondue, puis dotée d'une enveloppe supplémentaire de huitante millions de francs sur quatre ans. Le financement a été réorganisé et la surveillance des institutions a été renforcée. Un dispositif centralisé d'appui au placement a été institué. Des tableaux de bord stratégiques ont été développés dès 2021 avec l'appui de l'instance cantonale de conseil organisationnel, et un programme de transformation numérique est en cours. En outre, un travail a été conduit avec l'Observatoire des métiers de la DGRH pour tout ce qui concerne la santé et la sécurité au travail et la création de postes de tutorat pour l'accompagnement des nouveaux collaborateurs. À cela s'ajoutent, en 2026, deux démarches d'écoute conduites en parallèle : une démarche dénommée « baromètre organisationnel », conduite par la DGRH, a été adressée à l'ensemble du personnel et la présente consultation sur la gouvernance.

Une évolution de plus, mais d'une autre nature

Ce qui distingue la démarche actuelle des précédentes n'est pas son ampleur — plusieurs des réformes citées ont modifié plus profondément les périmètres et les moyens. C'est qu'elle porte, pour la première fois, sur la manière dont l'institution décide, coordonne et rend compte, plutôt que sur ce qu'elle fait. Les transformations successives ont doté l'institution de missions élargies et de moyens accrus sans que son système de gouvernance ait été révisé au même rythme : c'est ce décalage que la présente démarche corrige. En clarifiant les rôles, en donnant à chaque instance un objet propre, en rendant les instruments de pilotage accessibles et en associant celles et ceux qui exercent les métiers aux décisions qui les

¹ Direction Générale des Ressources Humaines

concernent, elle achève ce que les réformes précédentes avaient engagé. L'institution en sortira mieux préparée pour relever les enjeux actuels et ceux qui viennent — l'évolution des besoins des enfants et des familles, la pression sur les prestations disponibles, l'exigence croissante de démonstration des résultats — non parce qu'elle disposera de plus de moyens, mais parce qu'elle saura mieux les employer et en rendre compte.

En conclusion, les recommandations clés consistent moins à ajouter de nouveaux dispositifs qu'à rendre la gouvernance davantage opérante. Les priorités sont d'actualiser et de rendre opposable le cadre de décision, de refonder les instances autour d'objets et de niveaux d'arbitrage clairement distingués, de construire un socle de pilotage partagé, de décloisonner les parcours transversaux par des propriétaires identifiés et de sécuriser les conditions de travail. À court terme, le rapport recommande de traiter sans délai les questions de santé et de sécurité au travail, l'explicitation des dispositifs d'écoute, la gestion des situations les plus en tension et l'installation d'une commission du personnel. À moyen terme, il appelle une mise en œuvre suivie par des livrables, des indicateurs et une réponse écrite aux contributions des groupes de travail. Certains objets — obligations légales, classification des fonctions, décisions d'organisation ou de dotation, et délais dépendant d'acteurs externes — doivent toutefois être distingués des mandats confiés aux groupes métier, afin que ceux-ci instruisent ce qui relève réellement de leur périmètre. La réussite dépendra donc de trois conditions : protéger du temps pour conduire les chantiers, associer l'expertise métier avant les décisions, et vérifier les effets produits plutôt que la seule réalisation formelle des mesures.



Gian Carlo Valceschini

1. La démarche

Le mandat

La démarche s'inscrit dans un mandat confié par le département de rattachement et par sa directrice générale. Son objet est de soutenir la direction générale dans le pilotage du projet de révision de la gouvernance, en collaboration avec la direction générale des ressources humaines de l'État et le conseil de direction. Elle comporte l'organisation d'une consultation du personnel, l'analyse de ses résultats, la formulation de recommandations et l'accompagnement de leur mise en œuvre.

Le contexte de cette révision mérite d'être rappelé. La protection de l'enfance constitue une priorité politique du Conseil d'État, en réponse à l'augmentation du nombre de situations suivies — plus de huit mille en 2023 — et à la complexification des cas pris en charge. Une enveloppe supplémentaire de huitante millions de francs, débloquée progressivement sur quatre ans, finance le déploiement de la politique socio-éducative cantonale² : stabilisation des institutions et des foyers, développement des prestations d'hébergement et des mesures ambulatoires, et renforcement des capacités de surveillance. Cette enveloppe est inscrite au budget de l'institution, qui rend compte de l'emploi des moyens et des résultats obtenus. Un organe de suivi, réunissant les partenaires institutionnels et opérationnels concernés, est chargé d'accompagner la mise en œuvre des mesures financées, de rendre compte de l'avancement et d'arbitrer les ajustements nécessaires.

Le déploiement de cette politique fait l'objet d'un suivi propre : un organe réunissant les partenaires concernés accompagne la mise en œuvre des mesures financées, rend compte de l'avancement et arbitre les ajustements. La direction générale y rend compte de l'emploi des moyens et des résultats obtenus. Ce dispositif de suivi renforce l'exigence de démonstration qui pèse sur l'institution : les instruments de pilotage internes doivent pouvoir l'alimenter.

Le dispositif de consultation

Les entretiens se sont déroulés entre le 2 juin et le 17 juillet 2026 avec l'objectif de **recueillir tout élément pouvant être utile à la réalisation du mandat, soit le renforcement de la gouvernance de la DGEJ**, selon un principe systématique : dans chaque entité, deux rencontres distinctes ont été conduites, l'une avec l'encadrement, l'autre avec une délégation du personnel. Ce doublement rend possible la lecture croisée des deux niveaux.

Une démarche parallèle et complémentaire. Une seconde démarche a été conduite en parallèle : un baromètre organisationnel adressé à l'ensemble du personnel, sous la forme d'un questionnaire anonyme administré par la direction générale des ressources humaines. Elle mesure la perception qu'ont les collaboratrices et collaborateurs de leur travail et de leur environnement, sur un ensemble de dimensions comparables d'un service à l'autre. Les deux démarches sont complémentaires et ne se recouvrent pas : Le baromètre organisationnel apporte une lecture agrégée des perceptions du personnel. La présente consultation approfondit, à partir d'entretiens collectifs, les mécanismes de gouvernance et les facteurs susceptibles d'éclairer ces perceptions. Les deux démarches font apparaître des convergences sur plusieurs enjeux, ce qui renforce la robustesse de la lecture d'ensemble.

² Source : Politique socio-éducative cantonale, dispositif de suivi des mesures financées par l'enveloppe additionnelle de 80 millions de francs, mentionné dans le cadre du déploiement de la PSE.

Composante	Rencontres	Nature de la parole recueillie
Unités centrales	16	Sept entretiens d'encadrement et neuf entretiens d'équipe, couvrant les unités métier, les fonctions transversales et le secrétariat central
Offices régionaux	10	Deux rencontres par office — l'une avec l'encadrement, l'autre avec les collaborateurs — restituées dans cinq synthèses régionales puis dans une synthèse transversale

Deux canevas distincts³ ont été transmis en amont. Celui destiné à l'encadrement interroge le fonctionnement du dispositif, l'articulation entre entités et les conditions d'exercice de la responsabilité. Celui destiné aux équipes porte sur le vécu du travail, les conditions matérielles et les attentes envers les collègues, les cadres et la direction.

Sur l'anonymat : un engagement a été pris auprès de l'ensemble des personnes rencontrées, au motif que ce sont toujours des collectifs qui s'expriment et non des individus. Les observations sont présentées de manière consolidée, sans attribution à une entité ni à une personne.

La méthode d'analyse

Les entretiens ont d'abord été décomposés en observations élémentaires, indépendamment de leur formulation d'origine. Ces observations ont été regroupées par objet, puis testées une à une contre chacune des sources afin de distinguer trois statuts : le constat systématique, attesté dans la totalité du corpus ; le constat majoritaire, attesté dans une large majorité de sources sans être contredit ; et le constat spécifique, propre à une ou deux sources. Les observations systématiques ont enfin été mises en relation afin d'identifier les mécanismes qui les relient.

Le silence d'une source sur un objet n'est pas traité comme une contradiction : il peut tenir au cadrage de l'entretien ou à l'amplitude du canevas. Un constat exprimé par des interlocuteurs dont les périmètres, les métiers, les rattachements et les positions hiérarchiques divergent ne peut en revanche être imputé au point de vue particulier de l'un d'eux : il décrit une propriété du système.

Limites de la démarche

Six limites doivent être portées à la connaissance des lecteurs.

- **Le corpus régional est médiatisé par une synthèse transversale.** Les observations des offices sont reprises d'une synthèse elle-même établie à partir de cinq synthèses régionales, ce qui ajoute un degré de consolidation par rapport aux unités centrales.
- **Les délégations ne constituent pas l'ensemble du personnel.** Elles représentent les métiers, mais une quinzaine de personnes par entité ne saurait épuiser la diversité des situations ; deux entités n'ont en outre pas pu préparer leur contribution. Le recueil opéré par entretiens constitue un corpus solide, mais il ne saurait être tenu pour exhaustif : il rend compte de ce qui a été exprimé dans ce cadre, à cette période, par les personnes présentes.

³ Voir les annexes

- **Les deux canevas ne couvrent pas les mêmes objets.** Les asymétries de couverture entre les deux niveaux ne peuvent être interprétées sans tenir compte de l'instrument, ce qui est signalé au cas par cas.
- **La consultation s'est déroulée dans un contexte de démarches parallèles.** Une enquête « baromètre organisationnel », conduite par la DGRH, a été proposée auprès de l'ensemble du personnel sur une période recouvrant partiellement celle des entretiens. Ce contexte a pu influencer la disponibilité à s'exprimer, dans un sens qui n'est pas déterminable.
- **Les données quantitatives disponibles sont partielles et non comparables.** Les offices régionaux fournissent des ordres de grandeur sur la charge, les délais et les ratios de dotation ; les unités centrales n'en fournissent pas d'équivalent. La comparaison entre les deux composantes n'est donc pas possible en l'état.
- **Les observations ne sont pas propres à cette institution.** Plusieurs des difficultés décrites — imprécision des circuits de décision, cloisonnement entre entités, règles nombreuses mais mal diffusées, saturation du temps de l'échelon de décision — sont documentées de longue date dans la littérature consacrée aux organisations publiques, et se retrouvent dans des démarches comparables conduites au sein d'autres entités étatiques. Cette observation ne relativise pas les observations : elle indique qu'elles tiennent à des mécanismes de gouvernance largement partagés, et non à une particularité locale. Elle invite en revanche à la prudence dans l'interprétation, une même démarche conduite ailleurs aboutissant probablement à des résultats comparables.

Ces limites ne remettent pas en cause les observations établies : elles en circonscrivent la portée. Un constat attesté dans vingt-six rencontres, conduites à deux niveaux hiérarchiques et dans deux composantes aux régimes d'autonomie différents, demeure solide.

Articulation entre observations, causes, chantiers et ateliers.

Les **observations** décrivent ce que les équipes observent concrètement dans le fonctionnement de l'institution : surcharge, silos, décisions peu lisibles ou circulation imparfaite de l'information.

Les **causes** expliquent pourquoi ces observations se répètent et se renforcent, en mettant en évidence les mécanismes de gouvernance qui produisent ces difficultés.

À partir de là, les **chantiers** définissent les grands axes de transformation nécessaires pour corriger ces causes.

Les **ateliers**, eux, constituent le moyen pratique et participatif de faire avancer ces chantiers : ils permettent aux métiers de produire des propositions, des livrables et des solutions applicables.

En résumé, les observations posent le diagnostic, les causes l'expliquent, les chantiers organisent la réponse, et les ateliers la construisent concrètement.

Le tableau ci-dessous explicite ces correspondances. Elles ne sont pas terme à terme : une cause peut expliquer plusieurs observations, un chantier traiter plusieurs causes, et un groupe instruire une partie de plusieurs chantiers. Certains éléments ne relèvent d'aucun groupe — parce qu'ils sont déjà engagés, parce qu'ils procèdent d'obligations légales, ou parce qu'ils appellent une décision institutionnelle ou départementale.

Cause	Ce qu'elle explique	Chantier qui la traite	Groupe qui l'instruit
1. Architecture désalignée avec les flux réels	O1, O2	4 — Décloisonner par les processus	5 — Le socle des processus métier (printemps 2027)
2. Absence de hiérarchie entre les instances	O3, O5	2 — Refonder l'architecture des instances	Aucun : relève d'une décision institutionnelle, déjà arrêtée
3. Déficit de diffusion et de maintenance des règles	O1, O4, O7	1 — Établir un cadre de décision explicite	5 — Le socle des processus métier (printemps 2027)
4. Asymétrie informationnelle	O4 ; la charge de travail	3 — Construire un socle de pilotage partagé	1 — La charge de travail des ASPM ; 4 — Les fonctions de support
5. Boucle de retour incomplète entre le terrain et le pilotage	O5, O7 ; A1	2 et 5	2 — La communication interne
6. Vulnérabilité aux discontinuités	O2, O6 ; A4	5 — Sécuriser les conditions humaines et la continuité	3 — La formation, la supervision et l'intervision
7. Saturation du temps qui empêche la correction	O6 ; la charge de travail ; A2, A3	5, comme condition de faisabilité des quatre autres	1 — La charge de travail des ASPM ; 6 — L'orientation et l'accès aux prestations (printemps 2027)

Une précision de lecture : les deux constats transversaux du chapitre suivant — la charge de travail, ainsi que la satisfaction et l'engagement des collaboratrices et collaborateurs — ne sont pas numérotés parmi les sept observations concordantes. Le premier parce qu'il traverse plusieurs causes plutôt qu'il n'en découle ; le second parce qu'il décrit ce qui fonctionne et commande la lecture de tout ce qui suit.

2. Les principales observations

	Observation concordante	Commentaire
O1	Les rôles, les responsabilités et les circuits de décision ne sont pas explicites malgré l'existence d'une matrice décisionnelle	L'observation ne porte pas sur l'absence de hiérarchie — la ligne existe et fonctionne pour les affaires courantes — mais sur la difficulté, pour un cadre confronté à un dossier transversal, d'identifier avec certitude qui instruit, qui préavise, qui arbitre, qui décide et qui suit la mise en œuvre.
O2	Le fonctionnement en silos limite la coordination transversale	Le cloisonnement ne traduit pas un défaut de bonne volonté — l'ensemble du corpus souligne l'engagement et la réactivité des équipes — mais la méconnaissance des dispositifs institués qui conduiraient les entités à travailler ensemble.
O3	La hiérarchie entre les instances n'est pas lisible	Les instances existent en nombre. Ce qui manque n'est pas une instance supplémentaire, mais la règle qui attribue à chacune un objet distinct et un niveau de décision propre. Elles sont majoritairement consacrées à la transmission d'informations plutôt qu'à l'arbitrage, ce qui produit simultanément un sentiment de redondance et un déficit de décision.
O4	Des processus, des outils et des indicateurs existent, mais insuffisamment diffusés et interopérables	Cette observation doit être formulée avec précision. Des processus internes et des outils de suivi existent, mais les résultats qu'ils produisent ne sont pas toujours communiqués aux collaborateurs, les outils ne sont pas tous interopérables et leur usage demeure inégal selon les entités. S'y ajoute la difficulté à objectiver la charge au regard de la nature des dossiers traités. L'observation porte donc sur l'accessibilité, la diffusion, l'articulation et l'usage effectif de ces instruments, non sur leur inexistence. C'est l'observation la plus densément documentée du corpus.

	Observation concordante	Commentaire
05	La circulation de l'information et le suivi des décisions sont perfectibles	Cette observation est distincte de la précédente : elle ne porte pas sur les outils, mais sur le fait que l'information pertinente n'atteint parfois pas, ou pas assez tôt, les personnes qui en ont besoin pour agir.
06	Le fonctionnement est essentiellement réactif au détriment de l'anticipation	Le corpus décrit des cadres absorbés par le traitement de l'urgence, disposant de peu de temps protégé pour l'analyse, la préparation et la construction de positions. L'observation est formulée en termes quasi identiques d'une source à l'autre : « logique d'action-réaction », « gestion principalement réactive ».
07	L'expertise disponible est mobilisée après le cadrage, non pendant	Cette observation est celle que la double lecture transforme le plus. Au niveau de l'encadrement , elle s'exprime comme un besoin de clarification des fonctions transversales, sollicitées une fois les demandes déjà définies. Au niveau des équipes , elle s'exprime comme l'insuffisance de consultation du terrain avant décision. Les deux formulations décrivent le même défaut à deux étages : l'expertise disponible est mobilisée après plutôt qu'avant ou même pendant la mise en place de procédures nouvelles ou révisées, voire d'instruments qui impacteront le travail des collaboratrices et collaborateurs de terrain.

La charge de travail

La charge est le sujet le plus présent de toute la consultation, et celui qui appelle la lecture la plus attentive. Le corpus fait apparaître une perception de charge élevée, largement partagée, et deux origines possibles qu'il convient de ne pas confondre : **un sous-effectif interne et une insuffisance des prestations disponibles à l'extérieur du service**. Ces deux registres se cumulent, mais ils n'appellent pas les mêmes réponses — et leur part respective reste à établir.

Une perception partagée et documentée

La quasi-totalité des sources décrit une charge élevée et des signaux d'usure : concentration sur quelques personnes, rotation importante et recours aux contrats de durée déterminée, absences pour épuisement professionnel, nombre de dossiers urgents, sollicitations difficiles à absorber. Les données disponibles dans les offices régionaux fournissent des ordres de grandeur : une soixantaine de dossiers par ASPM, et une part administrative représentant soixante à septante pour cent du temps de travail dans deux offices.

Un élément mérite d'être isolé, car il est attesté par trois sources indépendantes : la cible de dossiers par ASPM n'a pas été abaissée depuis une vingtaine d'années, alors que les situations se sont complexifiées, que le réseau s'est étoffé et que les exigences de documentation se sont multipliées. La charge nominale est donc restée constante pendant que la nature du travail évoluait. Cette observation n'établit pas à elle seule l'ampleur d'une surcharge : elle indique que la cible n'a pas été réexaminée à la lumière de cette évolution. À cette évolution s'ajoute une dimension que les seuls volumes ne rendent pas : la charge émotionnelle propre à **un service situé en bout de chaîne**, qui prend en charge des situations que d'autres dispositifs n'ont pu ou su traiter, et qui ne dispose pas de la possibilité de les réorienter. Les professionnels y font face à des situations de danger, à des décisions aux conséquences durables pour des enfants, et à

l'impuissance que produit l'indisponibilité des prestations. Cette charge-là s'ajoute au nombre de dossiers sans y être réductible.

Une insuffisance des prestations, distincte du sous-effectif

La seconde origine n'est pas interne. Saturation des structures d'accueil, listes d'attente atteignant plusieurs mois sur certaines mesures ambulatoires, manque de places en hébergement : les professionnels décrivent une situation où ils portent seuls des situations pour lesquelles les prestations ne sont pas toujours mobilisables dans un délai utile. Le corpus emploie à ce sujet un vocabulaire constant — compenser, temporiser — et associe cette configuration à **un sentiment d'impuissance et de culpabilité professionnelle**.

Cette seconde origine échappe pour partie au périmètre du présent document : elle relève du développement de la politique socio-éducative et des moyens qui y sont affectés. Elle doit néanmoins y figurer, pour une raison de justesse : une part de la charge interne est produite par une insuffisance externe, et traiter la première sans nommer la seconde reviendrait à imputer aux professionnels le poids d'un manque qui ne dépend pas d'eux.

Qualifier avant de décider

La charge appelle une lecture prudente. Dans une mission de protection, elle peut être structurellement élevée, et elle devient un point d'attention lorsqu'elle se combine avec un niveau de stress plus marqué, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée dégradé et des signaux d'usure. Ces trois éléments sont réunis dans plusieurs entités.

Ce qui manque pour trancher : une méthode permettant de rapporter la charge à la nature des dossiers plutôt qu'à leur seul nombre. Cette méthode n'existe pas aujourd'hui, et la difficulté est réelle, une situation pouvant changer de degré de gravité dans la même journée. Qualifier la charge suppose de distinguer ce qui relève du volume de dossiers, des tâches administratives, des outils, de la disponibilité des prestations et de la coordination avec les partenaires. Le groupe métier consacré à la charge de travail des ASPM contribue à cette identification : en recensant les tâches et le temps qu'elles consomment, il produit les éléments qui permettent de distinguer un dossier lourd d'un dossier ordinaire. La construction de la méthode elle-même relève en revanche d'un travail institutionnel, conduit avec l'appui des fonctions financière et ressources humaines. **Il reste toutefois une difficulté importante à surmonter : tout indicateur, aussi bien placé soit-il, ne peut compter que pour ce qu'il est, à savoir un outil d'aide à la décision.** Celle-ci revient au responsable direct qui est la personne la plus à même d'évaluer le degré de la charge effective de chacun, tout comme il est le seul à pouvoir tenir compte de facteurs humains.

Des charges qui ne sont pas comparables

Un dernier élément éclaire les tensions internes que cette question suscite. Tous les métiers de l'institution et leurs charges ne sont pas comparables : les ASPM conduisent une soixantaine de dossiers, tandis qu'une unité mène une dizaine d'enquêtes en parallèle sur plusieurs mois et qu'une autre autorise et surveille des institutions et des familles d'accueil. L'écart n'a rien d'anormal. Mais en l'absence de méthode partagée pour rapporter une charge à la nature du travail qu'elle recouvre, ces volumes bruts circulent tels quels et produisent une perception de traitement différencié à l'intérieur de l'institution. Le même raisonnement vaut pour les comparaisons intercantionales, qui dépendent du volume des fonctions de support et d'administration, très variable d'un canton à l'autre.

Le corpus formule enfin une demande distincte de la question des volumes : celle de la reconnaissance de la pénibilité propre à certaines fonctions. Elle est présentée non comme une revendication indemnitaire mais comme un besoin d'explicitation — définir des critères, déterminer les compensations qui s'y attachent, et communiquer sur les deux.

La satisfaction et l'engagement des collaborateurs

Un résultat doit être posé avant tous les autres, parce qu'il commande la lecture de l'ensemble : le fonctionnement de proximité est décrit comme solide dans la totalité des entretiens. Le baromètre organisationnel conduit en parallèle le confirme. **Ce constat transversal n'est pas une formule d'introduction — c'est le deuxième résultat structurant de la consultation.**

Cinq objets reviennent de manière constante, dans les entretiens d'encadrement comme dans ceux des équipes, au centre comme en région.

Ce qui est apprécié	Sous quelle forme cela s'exprime
Le sens de la mission	C'est l'élément le plus fréquemment cité de toute la consultation. La protection des mineurs, l'utilité du travail accompli, la contribution au service public et l'adéquation avec des valeurs personnelles sont mentionnées dans la quasi-totalité des contributions, y compris les plus critiques par ailleurs.
L'autonomie et la flexibilité	La marge de manœuvre laissée dans l'organisation du travail et la souplesse des horaires sont décrites comme un atout majeur. Plusieurs contributions indiquent qu'elles permettent d'absorber une charge par ailleurs jugée lourde.
Les collègues et l'entraide	Solidarité, cohésion, appui mutuel dans les situations difficiles, travail en binôme et interventions sont cités sans exception.
La hiérarchie directe	Disponibilité, écoute, confiance et soutien des responsables de proximité sont relevés positivement, y compris dans des contributions très critiques à l'égard des niveaux supérieurs.
La richesse du métier	Variété des situations, pluridisciplinarité, richesse du réseau, apprentissage continu : le métier est décrit comme exigeant et stimulant, jamais comme routinier.

D'autres éléments, plus ponctuels mais significatifs, méritent d'être relevés : l'accessibilité de la direction générale et sa disponibilité sont citées à plusieurs reprises ; les journées d'accueil et l'effort de communication interne sont décrits comme ayant rendu les missions plus visibles ; les démarches d'écoute engagées, dont la présente consultation, sont mentionnées comme **le signe d'une volonté réelle d'entendre le personnel.**

Ce que ce volet positif change à la lecture : l'éloge porte systématiquement sur le proche — l'équipe, le responsable direct, l'office, la mission — et la critique régulière sur l'institutionnel — les interfaces entre entités, les circuits de décision, la circulation de l'information. Cette répartition constitue la clé de lecture de l'ensemble du diagnostic. Les difficultés décrites ne procèdent ni d'un défaut d'engagement, ni d'un défaut de compétence, ni de rapports interpersonnels dégradés : elles se situent entre les entités et sont le signe d'une problématique liée à la gouvernance. Il en découle deux conséquences pratiques : aucune mesure visant la mobilisation ou la cohésion des équipes n'aurait d'effet sur les observations de ce rapport ; et les ressources qui absorbent aujourd'hui les défauts du

système — solidarité, autonomie, investissement individuel — sont consommées par cette compensation sans être renouvelées. Ici s'explique le sens de la démarche voulue par le chef de département et la direction générale de la DGEJ : lancement du baromètre et de la démarche d'analyse et d'accompagnement de la gouvernance.

Les sept observations concordantes

Ces deux constats transversaux posés, sept observations concordantes se dégagent, qui se retrouvent dans chacune des trois composantes du corpus : l'encadrement des unités centrales, les équipes de ces mêmes unités, et les offices régionaux. Aucune source, dans aucune de ces composantes, ne les contredit.

L'unité d'attestation est l'entretien pour les unités centrales et la région pour les offices, chaque synthèse régionale couvrant l'encadrement et les équipes. Les attestations partielles correspondent à des entretiens dont le cadrage thématique n'abordait pas l'objet concerné : le silence n'y est pas traité comme un désaccord.

Ce que la triple attestation établit : chacune des sept observations concordantes est exprimée par ceux qui pilotent, par ceux qui exécutent, et dans les deux composantes du dispositif — celle qui travaille au centre et celle qui exerce la protection sur le territoire. Cette configuration écarte les trois explications alternatives les plus courantes : un défaut de transmission de l'information vers le bas, un biais de position au sommet, et la situation particulière d'une composante. Il ne subsiste que l'explication systémique.

Une précision qui traverse l'ensemble

L'analyse des dispositions et des processus existants établit que de nombreux dispositifs existent, que le corpus ne mentionne pas : matrice décisionnelle, processus écrits, tableaux de bord développés dès 2021, parcours de formation interne, plan de sécurité au travail, dispositifs d'écoute, instances d'examen régulier des ressources et des délais.

Ces éléments ne retirent rien aux observations, mais ils en déplacent l'objet. La question n'est pas l'absence de règles et d'instruments : elle est leur diffusion, leur accessibilité et leur appropriation. Cette formulation est plus exacte et plus exigeante — un dispositif qui existe sans être utilisé consomme des ressources sans produire ses effets. Une part de l'inaccessibilité s'explique d'ailleurs légitimement, certains tableaux comportant des données personnelles qui ne peuvent être diffusées au-delà de l'encadrement ; la question devient alors de déterminer quels instruments doivent être accessibles à qui, et sous quelle forme agrégée.

3. Quatre observations relevées par les équipes uniquement

Quatre observations n'apparaissent que dans les entretiens d'équipe. Elles ne contredisent pas les observations de l'encadrement : elles portent sur des objets que les canevas destinés aux cadres n'interrogeaient pas.

Champ	Ce que le corpus établit	Suites données ou à donner
A1 — L'expression et son cadre	Au sein de certaines entités, il est apparu une réticence à faire remonter les difficultés à la hiérarchie. La parole emprunte alors des canaux protégés ou externes plutôt que la ligne hiérarchique ordinaire.	Des dispositifs d'écoute existent — intervention de crise, espace d'écoute et de médiation — mais ils sont insuffisamment connus. Leur rappel et l'explicitation de ce qu'ils garantissent sont engagés, de même que la clarification des missions de la fonction ressources humaines.
A2 — Les conditions matérielles et la sécurité	Températures des locaux, confidentialité des espaces d'entretien, densité d'occupation, espaces de pause, exposition lors des déplacements et au guichet d'accueil.	Un plan d'action de santé et sécurité au travail est engagé : visites de chaque site par un spécialiste, mesures prises et planifiées, formation à la gestion de la menace dispensée à l'ensemble du personnel.
A3 — L'équité interne et la classification	Écarts relevés entre fonctions réalisant des tâches décrites comme comparables, critères de progression et d'accès aux formations jugés insuffisamment explicites, application des règles de temps de travail perçue comme inégale.	Traité une fois établis les éléments permettant de qualifier ce qu'une fonction exige — auxquels le groupe consacré à la charge de travail des ASPM contribue — faute de quoi le différend serait déplacé sans être résolu. Analyse et révision de certains cahiers des charges suite à l'évolution des métiers. Nouvel intitulé à la fonction d'ASPM qui ne correspond pas à la réalité de la mission de protection qui est la leur. D'autre part, le travail des secrétariats d'unité a évolué ces dernières années et s'apparente davantage au cahier des charges des gestionnaires de dossiers.
A4 — Les compétences et la formation	Un socle de base jugé insuffisant dans plusieurs métiers, un accès aux formations externes jugé restreint, un appui spécialisé décrit comme peu mobilisable.	Un parcours interne existe pour les ASPM, les RME et les CEMA nouvellement engagés, complété d'un module de certificat obligatoire, et dix jours de formation sont octroyés annuellement à chaque collaborateur, ce qui est au-delà de la pratique des autres services. L'observation porte donc sur l'adéquation et la connaissance de ce dispositif, non sur son existence, mais également sur l'adéquation entre le contenu et le besoin des métiers qui doit être questionné.

Deux de ces champs relèvent d'obligations qui ne dépendent pas de l'avancement de la démarche. Le troisième conditionne la qualité des actes produits : dans une institution dont les décisions engagent la protection de mineurs et dont certaines productions sont destinées à des autorités externes, la question des compétences et donc de la formation continue constitue un enjeu essentiel avant d'être un enjeu de gestion des ressources humaines.

4. Les offices régionaux

Les cinq offices régionaux ont fait l'objet d'un traitement distinct, justifié par leur relative autonomie et par leur inscription territoriale. Leur mise en regard avec les unités centrales fait apparaître deux résultats. Le premier est que les sept observations s'y retrouvent intégralement : le diagnostic vaut pour l'ensemble du dispositif et non pour son seul échelon central. Le second est que ce corpus apporte ce qui manquait aux précédents — des données chiffrées sur la charge, la documentation de l'articulation avec les autorités judiciaires, et l'illustration la plus nette du mécanisme central du diagnostic.

Une charge quantifiée par des ordres de grandeur

Donnée relevée	Portée
Une soixantaine de dossiers par ASPM	La cible institutionnelle est de cinquante-cinq à cinq ans, la recommandation intercantonale de cinquante. Le nombre de dossiers demeure en deçà de la cible, mais celle-ci n'a pas été réexaminée depuis de nombreuses années.
Une part administrative de soixante à septante pour cent du temps	Relevée dans deux offices. La proportion inverse le rapport attendu entre le suivi des situations et sa formalisation.
Des délais d'accès atteignant jusqu'à neuf mois sur certaines mesures	Ponctuels et régionalisés, liés à des mesures particulières. Il s'agit d'un délai supporté par les situations en attente.
Un poste de secrétariat pour cinq ASPM	Ratio historiquement établi, avec une sous-dotation relevée dans trois des cinq régions ; son réexamen est jugé nécessaire.

Ces chiffres établissent que l'écart à la cible est mesuré, connu et partagé au sein des offices. Ils ne suffisent pas à qualifier la charge, **un volume de dossiers ne disant rien à lui seul de ce que ces dossiers exigent**, et ils ne permettent pas la comparaison avec les unités centrales, qui ne disposent pas d'instruments équivalents.

L'accès aux mesures

Les offices documentent un champ que les corpus précédents n'atteignaient pas : la disponibilité effective des prestations. La saturation des structures d'accueil est identifiée comme un enjeu majeur dans un office ; le manque de places en prestations ambulatoires et en hébergement est relevé dans deux autres ; une augmentation des capacités est demandée dans un troisième. La temporalité des autorités de protection et des autorités judiciaires est par ailleurs relevée comme pouvant retarder certaines décisions.

Une précision importante : l'institution ne maîtrise qu'une partie de la chaîne dont dépendent ses délais. Une part des retards constatés relève d'acteurs extérieurs à son périmètre de décision. Cette précision est doublement utile : elle protège d'une imputation excessive, et elle indique que le suivi des délais devra distinguer les temps imputables à l'institution de ceux qui ne le sont pas, faute de quoi l'indicateur ne mesurerait pas ce qu'il prétend mesurer.

Un cas d'école : le dispositif d'appui au placement

Un dispositif centralisé d'appui aux décisions de placement a été institué pour traiter l'ensemble des demandes. Sa réception constitue l'illustration la plus nette de l'observation O7. L'encadrement y voit un gain de temps et un rôle utile dans la sécurisation des décisions ; certaines équipes de terrain y voient une mise à distance de l'expertise construite au contact des familles et des institutions d'accueil.

Les deux appréciations sont exactes et portent sur des objets différents : l'une juge le dispositif à l'aune de la sécurisation juridique de la décision, l'autre à l'aune de la pertinence de l'orientation retenue. Ce n'est pas un désaccord sur les faits, c'est le manque d'arbitrage entre deux critères légitimes. Trois défauts de conception en découlent, tous documentés par le présent rapport : le périmètre du dispositif exclut l'urgence, alors que l'urgence est le régime dans lequel une part des décisions doit être prise ; le mécanisme permettant de trancher un désaccord entre le dispositif et l'intervenant qui connaît la situation doit être précisé ; et l'information sur les places disponibles n'est pas suffisamment partagée. Il en résulte des tentatives de contournement, rares et inefficaces, mais réelles.

Ce cas dépasse le dispositif concerné : il montre ce qu'il advient d'une fonction transversale créée sans que son articulation avec l'expertise métier ait été établie au préalable. L'organisation proposée en annexe traite la cause structurelle de cette difficulté : le dispositif est rattaché au même pôle que les offices régionaux qu'il sert, de sorte que l'ensemble du parcours — signalement, suivi, évaluation spécialisée, orientation et placement — relève d'une autorité unique. Les trois défauts de conception relevés ci-dessus relèvent en revanche du groupe de travail consacré à l'orientation et à l'accès aux prestations.

La transformation numérique

Les attentes placées dans le programme de transformation numérique sont contrastées. Un office la juge structurante sous réserve de la qualité des données ; deux autres redoutent une perte de visibilité ou un accroissement de la pression. Deux offices demandent explicitement un accompagnement renforcé — formation, assistance de proximité, conduite du changement structurée — avant et pendant les déploiements. Le coût de la non-interopérabilité est par ailleurs décrit concrètement : les mêmes informations doivent être saisies dans plusieurs systèmes qui ne communiquent ni entre eux, ni avec la messagerie, ni avec la gestion du temps.

Ces éléments ne portent pas sur l'ordre des travaux : les processus du futur système ont été définis avec les équipes de terrain avant leur implémentation, ce qui satisfait l'exigence de séquençement. Ils portent sur l'information et l'accompagnement. **Communiquer sur ce que l'outil fera et ne fera pas, et organiser la formation avant le déploiement, constituent à ce stade les mesures les plus utiles.**

Identité professionnelle et reconnaissance des métiers

Deux offices portent explicitement une proposition de changement de dénomination de la fonction de suivi des situations, vers un intitulé **d'intervenant en protection de l'enfance**, afin de mieux rendre compte de la réalité du métier exercé. Trois offices proposent une évolution comparable pour les fonctions de secrétariat, vers **une logique de gestion de dossiers** reflétant le travail administratif réellement assumé. Dans un office, l'équipe administrative se déclare prête à renforcer son implication et le travail en binôme avec les intervenants, moyennant un investissement en formation.

Ces propositions ne relèvent pas du symbole. Elles rejoignent, par une autre voie, l'observation établie au niveau des équipes sur l'équité de classification : lorsque l'intitulé et le statut d'une fonction ne suivent pas l'évolution de ses responsabilités, l'écart se manifeste tour à tour comme une question de

dénomination, de classification ou de reconnaissance. Les traiter séparément reviendrait à répondre trois fois au même problème.

La différenciation régionale

Le corpus régional présente une homogénéité forte sur les observations et une différenciation réelle sur leur intensité. Trois éléments méritent d'être signalés.

- **L'intensité de la tension varie fortement.** Un office se distingue par une surcharge que les tableaux de bord objectivent et par un climat qui révèle des tensions. Un autre connaît une particularité : un nombre important d'ouvertures et de fermetures de dossiers, qui sollicite fortement les équipes sans que les tableaux de bord de charge le mettent en évidence. Ces configurations appellent une intervention propre, distincte des chantiers d'ensemble.
- **Les fonctions support ne sont pas perçues de la même manière partout.** Là où les unités se déplacent dans les offices régionaux pour assister aux colloques ou sur appel, un fort sentiment de partage et d'écoute se dégage. À l'inverse, lorsque d'autres unités de support ne mettent pas directement leurs compétences à disposition, ou lorsqu'aucun répondant n'est identifié, il en résulte une incompréhension quant à la différence de traitement d'approche. En outre, cela renforce leur sentiment que les unités de support ne connaissent ou ne comprennent pas les réalités de terrain.
- **L'application des règles de gestion diverge selon les entités.** Recours variable aux contrats de durée déterminée, conditions d'accès au télétravail, décisions de recrutement : les règles sont homogènes pour l'ensemble du dispositif, mais leur interprétation par une partie de l'encadrement et la perception qu'en ont les collaborateurs divergent.

Cette différenciation ne remet pas en cause le socle commun. Elle indique en revanche que la mise en œuvre devra comporter une part d'ajustement local, et que la comparaison entre offices constitue en elle-même une ressource : plusieurs difficultés rencontrées dans une région sont déjà résolues ou n'apparaissent pas dans une autre.

5. Lecture de gouvernance : sept causes qui expliquent les observations

Les observations sont des symptômes. Traités séparément, chacun appellerait une mesure spécifique. Traités ensemble, ils révèlent sept causes qui les produisent et qui expliquent pourquoi les mesures ponctuelles déjà engagées n'ont pas suffi. Les quatre premières sont structurelles ; les trois dernières entretiennent le système dans son état.

	Cause	Ce qu'elle produit
1	Une architecture désalignée avec les flux réels	L'organigramme est vertical, l'activité transversale : les parcours qui traversent l'institution n'ont pas de propriétaire. Un volume de traitement de la dimension opérationnelle rattachée en direct à la direction générale qui l'éloigne de ses missions premières que sont les enjeux stratégiques et la réflexion de conduite et d'analyse qui lui incombe. L'organisation proposée en annexe répond directement à ce point : la direction générale passe de onze à six rattachements directs.

	Cause	Ce qu'elle produit
2	L'absence de hiérarchie entre les instances des unités centrales et de support. La structure même des entités ne permet pas d'identifier à coup sûr celle qui en assume la responsabilité.	Les règles qui attribuent à chaque instance un objet distinct et un niveau de décision propre doivent être adaptées en continu, rappelées et appliquées, faute de quoi les mêmes sujets circulent sans trouver de conclusion.
3	Un déficit de diffusion et de maintenance des règles	Les règles sont nombreuses mais méconnues, et il faut prévoir qu'elles soient révisées et à quelle échéance. Trois occurrences convergentes l'établissent : une matrice décisionnelle non révisée depuis 2023, une cible de dossiers par ASPM non abaissée depuis une vingtaine d'années, des règles de défraiement figées.
4	Une asymétrie informationnelle	Chaque entité pilote avec ses propres données, dans des outils non interopérables ; les discussions d'arbitrage se transforment en discussions sur la validité des informations.
5	Une boucle de retour incomplète entre le terrain et le pilotage	Les décisions peuvent être prises sans consultation de ceux qu'elles concernent, les demandes restent parfois sans réponse, et le traitement dont les sujets font l'objet n'est pas toujours restitué aux équipes.
6	Une vulnérabilité aux discontinuités	Le capital de coordination se perd au départ de certains collaborateurs : plan de succession, suppléance identifiée, et transmission documentée doivent être prévus. La charge impacte les collaboratrices et collaborateurs ce qui produit des absences momentanées ou plus ou moins longues. Ce qui entraîne une charge supplémentaire sur ceux qui sont présents mais qui conduit à les fragiliser à leur tour. Le recours à des postes en CDD consomme beaucoup d'énergie : temps de formation, accompagnement et engendre de la crainte sur la reconduite du contrat peu propice à la garantie de la stabilité des entités.
7	Une saturation du temps qui empêche la correction	Les six causes précédentes produisent de la charge ; cette charge consomme le temps qui permettrait de les traiter. Le système se maintient lui-même en l'état.

Conséquence méthodologique : parce que la septième cause verrouille les six autres, aucune démarche reposant sur la seule bonne volonté ne peut aboutir. **Il faut affecter et protéger du temps** et une capacité d'appui. Cette capacité n'a cependant pas à être entièrement créée : lorsqu'une unité est confrontée à des difficultés de procédure, il est fait appel à l'instance cantonale de conseil organisationnel (l'ONA⁴), ce qui a produit à plusieurs reprises des clarifications de processus, des développements d'outils et des automatisations de reportings.

⁴ Office de la transformation numérique et d'appui à l'administration

La mécanique qui relie les observations

Les sept observations ne sont pas indépendantes : elles s'alimentent mutuellement et forment une boucle qui se referme sur elle-même. Le schéma ci-dessous en restitue le mécanisme. Il explique pourquoi les mesures ponctuelles déjà prises n'ont pas suffi : elles ne touchaient pas ce qui entretient la boucle.



La boucle d'auto-entretien : la charge produite par l'instabilité des décisions consomme le temps qui permettrait de la traiter.

6. Cinq chantiers destinés à renforcer la gouvernance

Les chantiers répondent aux sept causes identifiées. Ils sont conçus pour être conduits ensemble : chacun pris isolément se heurterait à la cause que les autres traitent. Un principe commun les gouverne : chaque chantier commence par le recensement de ce qui existe déjà sur son objet, avant toute production nouvelle.

	Chantier	Ce qu'il comporte
1	Établir un cadre de décision explicite	Il ne s'agit pas de créer une matrice de décision, mais d'actualiser, compléter et rendre opposable celle qui existe : mettre à jour son référentiel organisationnel, l'étendre aux familles de dossiers qu'elle ne couvre pas, y faire figurer les instances comme lieux d'arbitrage, et lui désigner un propriétaire assorti d'une cadence de révision. S'y ajoutent une charte des délégations précisant les seuils de remontée — et surtout ceux en deçà desquels une décision ne remonte pas —, le critère distinguant un objet opérationnel d'un objet stratégique, la répartition des missions restant à préciser entre la direction générale et sa fonction adjointe, une fois arrêtée l'architecture en pôles, la définition écrite des rôles complémentaires assortie du temps qui leur est reconnu, et la clarification du positionnement des dispositifs transversaux existants.
2	Refonder l'architecture des instances	Attribuer à chaque instance un objet exclusif, des règles de saisine et un format. Le conseil de direction et le conseil des opérations, dont les dénominations portent l'objet, en constituent la clé de voûte. S'y ajoute le collège des offices, mensuel et présidé par tournus annuel, qui harmonise les pratiques entre régions et prépare les positions portées au conseil des opérations : c'est le lieu qui manque aujourd'hui aux offices pour former une position commune. Trois dispositions transversales conditionnent l'effet du dispositif : généraliser à toutes les instances la note de décision, dont le conseil de direction fait déjà usage ; étendre le relevé de décisions avec responsable et échéance ; et instituer la réponse

	Chantier	Ce qu'il comporte
		tracée aux demandes remontantes — accusé de réception, délai annoncé, décision consultable. S'y ajoutent les interfaces entre métier et support, les espaces d'échange de pratiques, les groupes de travail métier et l'accompagnement des déploiements d'outils.
3	Construire un socle de pilotage partagé	Le premier travail est un recensement : établir quels instruments existent, lesquels sont à jour, lesquels sont effectivement utilisés. Le second est une décision d'accessibilité — déterminer quels instruments doivent être accessibles à qui, et sous quelle forme agrégée, sachant que certains comportent des données personnelles. Viennent ensuite la méthode de qualification de la charge selon la nature des dossiers, alimentée par les travaux du groupe consacré à la charge de travail des ASPM, l'interconnexion des outils existants, un tableau de bord de direction restreint dont la complétude est d'abord vérifiée, et la consolidation de la chaîne d'engagement financier. Un principe de séquençage gouverne l'ensemble : les processus sont stabilisés avant d'être outillés — exigence tenue pour le programme de transformation en cours, dont les processus ont été définis avec les équipes de terrain.
4	Décloisonner par les processus	Désigner un propriétaire pour chacun des parcours qui traversent l'institution, rendre la consultation amont vérifiable plutôt que déclarative, identifier un répondant par office et par fonction transversale, et organiser la connaissance réciproque des métiers. Deux parcours à valeur démonstrative sont retenus en priorité, au regard du coût de leur dysfonctionnement.
5	Sécuriser les conditions de travail et assurer la continuité	Protéger un temps de travail stratégique et doter la démarche d'une capacité d'appui ; faire connaître les dispositifs d'écoute existants et expliciter les garanties qu'ils offrent ; achever le plan de santé et sécurité au travail et en communiquer les suites ; aligner l'autorité et l'exposition, lorsqu'une décision prise à un niveau est portée à un autre ; traiter ensemble la dénomination des fonctions, leur classification et la reconnaissance ; faire connaître et adapter le socle de formation par métier ; établir des plans de continuité prévoyant suppléance et transmission documentée.

Ce sont ces chantiers que les six groupes de travail décrits au point 8 ont pour objet d'instruire.

Deux mesures ne relèvent d'aucun séquençage : la poursuite du plan de santé et sécurité au travail, qui relève d'obligations légales, et la clarification des dispositifs d'écoute existants. Cette seconde mesure conditionne en outre l'efficacité de toutes les autres : la réticence à s'exprimer doit trouver une réponse par le rappel des solutions existantes afin que le dispositif de remontée produise un effet.

7. Feuille de route et mesure des effets

Horizon	Objectif	Livrables principaux
Sans délai	Traiter ce qui ne dépend pas de la validation du diagnostic	Poursuite du plan de santé et sécurité au travail et communication de ses suites · rappel des dispositifs d'écoute et clarification des missions de la fonction ressources humaines · distinguer l'entretien de recadrage de la réponse à l'expression d'une difficulté · traitement propre de la situation de l'entité la plus en tension · institution d'une commission du personnel. Ce dernier point appelle une précision : il ne s'agit pas d'une création propre à l'institution, mais d'un dispositif prévu par le cadre cantonal applicable au personnel de l'État, et déjà mis en œuvre par plusieurs entités de l'administration — au niveau départemental comme au niveau de directions générales de taille comparable. Ses prérogatives légales sont de se prononcer, spontanément ou sur demande, sur tout objet concernant le personnel ou la marche de l'entité ; d'assister la collaboratrice ou le collaborateur qui en fait la demande auprès de l'autorité compétente ; et de soumettre à celle-ci des propositions d'amélioration des conditions de travail. Elle offrirait une voie d'expression supplémentaire, distincte de la ligne hiérarchique, et concourrait au sentiment d'appartenance.
0 – 3 mois	Poser les règles	Règlement des instances · note de décision et relevé de décisions généralisés · dispositif de réponse aux demandes remontantes · critère distinguant l'opérationnel du stratégique · répondant identifié par région et par fonction transversale · restitution aux cadres et aux équipes
3 – 9 mois	Formaliser	Matrice décisionnelle actualisée et charte des délégations · consultation obligatoire avant décision · premiers éléments de qualification de la charge · propriétaires désignés sur les processus transversaux · inventaire des instruments existants et organisation de leur diffusion
9 – 18 mois	Consolider	Processus documentés dans le système de management de la qualité · dénomination, classification et reconnaissance traitées ensemble · socle de formation adapté par métier et plans de continuité · traduction numérique des processus stabilisés · revue de direction annuelle instituée

Mesurer les effets

Douze indicateurs ont été définis. Ils mesurent le fonctionnement de la gouvernance et ses effets, non l'activité de l'institution. Onze d'entre eux se lisent sans collecte nouvelle, à partir de documents déjà produits — ordres du jour, relevés de décisions, notes de décision, comptabilité, registre des demandes. Ce choix est délibéré : dans une institution où la part administrative du travail est déjà élevée, tout relevé supplémentaire se paierait sur le temps de terrain.

Famille	Ce qui est mesuré
Instances et décisions	Part des points instruits par une note de décision · décisions assorties d'un responsable et d'une échéance · sujets rouverts après arbitrage · projets ayant fait l'objet d'une consultation tracée avant décision

Famille	Ce qui est mesuré
Boucle de retour et conditions	Demandes remontantes accusées et traitées dans le délai annoncé · part administrative du temps de travail · stabilité des effectifs et délai de repourvoi · suites données à l'évaluation des risques
Effet sur la mission	Charge de dossiers rapportée à la cible, par entité · délai d'accès aux mesures, en distinguant la part imputable à l'institution · orientations traitées hors du circuit officiel · solidité de la chaîne d'engagement financier

Une nouvelle consultation de type du baromètre devrait être conduite à deux ans, ceci en complément du suivi des indicateurs retenus, afin que les écarts soient mesurables et non seulement constatés. Les deux instruments ne se substituent pas l'un à l'autre : les indicateurs mesurent le fonctionnement à partir des documents que la gouvernance produit, la consultation mesure la perception qu'en ont ceux qui la vivent.

8. L'engagement d'une démarche participative

Les observations et les remèdes viennent du personnel : matrice de décisions, propriétaires de processus, instances différenciées, espaces d'échange entre entités figurent dans les entretiens avant de figurer dans les documents d'analyse. La suite de la démarche en tire la conséquence.

Six groupes de travail métier sont constitués. Les cadres définissent d'abord le mandat de chacun — son objet, son périmètre, sa méthode et son livrable — sans produire les réponses. Les collaborateurs qui le souhaitent sont ensuite invités à rejoindre le groupe de leur choix pour y apporter leur contribution, sur des questions restées ouvertes.

	Groupe	Objet et livrable attendu
1	La charge de travail des ASPM	Inventorier les pistes pouvant amener à diminuer la charge de travail parmi celles qui ont été évoquées lors des entretiens : travail en binôme pris en compte, soutien attendu, redondances évitables, double ou triple saisie, etc. Recenser les tâches administratives par métier et le temps qu'elles consomment. Identifier les « inputs » avec peu ou sans valeur ajoutée. Livrable : un inventaire assorti, pour chaque tâche, d'une proposition de simplification, de suppression, d'automatisation ou de transfert. Le statut et la classification des fonctions n'entrent pas dans le mandat.
2	La communication interne	Organiser la circulation de l'information dans les deux sens. Livrable : les règles de communication des décisions, le circuit de traitement des demandes remontantes avec ses délais, et une proposition d'organisation de l'information disponible.
3	La formation, la supervision et l'intervision	Exprimer les besoins du terrain en matière de formation, de supervision, d'intervision et d'appui des personnes ressources. Livrable : une analyse des attentes par métier, le rappel de l'offre existante et l'identification des compléments nécessaires.
4	Les fonctions de support	Rendre lisible ce que chaque unité centrale et chaque fonction de support fait, ne fait pas, et à qui l'on s'adresse. Livrable : une fiche par entité — champ d'action, point d'entrée, référent, délais de traitement, attentes envers le demandeur — et le canevas d'un atelier de présentation en séance plénière.

	Groupe	Objet et livrable attendu
5	Le socle des processus métier	Établir ce qui existe, ce qui n'est plus à jour et ce qui n'est pas trouvable. Livrable : un inventaire par domaine, indiquant pour chaque document sa date de dernière révision, son statut et son accessibilité, assorti de la liste priorisée des mises à jour.
6	L'orientation et l'accès aux prestations	Traiter les trois difficultés documentées : l'urgence exclue du périmètre du dispositif, l'absence de mécanisme de départage en cas de désaccord, et le partage insuffisant de l'information sur les places disponibles.

Ces six groupes démarrent en deux vagues. Les quatre premiers sont engagés dans les trois mois : leurs objets ne dépendent d'aucun préalable d'organisation. Les deux derniers seront mis en œuvre au printemps 2027, une fois pourvues la fonction de direction générale adjointe et celle de direction des opérations transverses, dont relèvent directement la maintenance du socle documentaire et l'arbitrage des orientations. Ce séquençage est un choix de faisabilité : engager ces travaux sans titulaire reviendrait à produire des livrables sans destinataire capable de les porter.

Les règles du dispositif

1. **Un mandat écrit par groupe.** Objet, périmètre, méthode, livrable, échéance et destinataire de la décision, remis avant la première séance.
2. **L'inventaire de l'existant remis d'emblée.** Chaque groupe reçoit la liste des documents et outils qui existent déjà sur son périmètre, avec leur date de dernière mise à jour. Le premier travail devient alors : qu'est-ce qui manque, qu'est-ce qui n'est pas à jour, qu'est-ce qui n'est pas connu.
3. **Des groupes composés, non subis.** Le nombre de places est annoncé, et la composition garantit au moins un membre d'office et un membre d'unité centrale, un métier et un support. Le volontariat seul écarterait les entités les plus en tension.
4. **Du temps décompté.** Les séances sont inscrites et décomptées du traitement courant. Ce travail ne s'ajoute pas au reste.
5. **Une réponse écrite à chaque livrable.** Dans un délai annoncé : ce qui est retenu, ce qui ne l'est pas, et pour quels motifs. Les groupes remontent au conseil des opérations, qui porte au conseil de direction ce qui appelle une décision de ce niveau.

Ce qui est recherché : non pas une adhésion de principe, mais des documents applicables. Le responsable de chaque groupe a vocation à devenir le propriétaire du processus correspondant, ce qui donne à ces groupes un avenir au-delà de leur premier livrable et évite de créer deux dispositifs parallèles.

Ce qui ne relève pas de ces groupes

Certains objets ne se prêtent pas à ce format et sont traités par ailleurs. Les conditions matérielles et la sécurité au travail relèvent d'obligations légales et d'un plan déjà engagé. La classification des fonctions et les conséquences statutaires relèvent de la fonction ressources humaines et du niveau départemental, de même que les décisions d'organisation et de dotation. Enfin, une part des délais d'accès aux mesures dépend d'acteurs extérieurs à l'institution.

En conclusion : la convergence du corpus constitue un actif rare. Vingt-six rencontres, conduites à deux niveaux hiérarchiques et dans deux composantes aux régimes d'autonomie et aux métiers différents, décrivent le même système et proposent, pour l'essentiel, les mêmes remèdes. Les conditions d'adhésion à une démarche de renforcement sont réunies, et plusieurs difficultés rencontrées dans une entité sont déjà résolues dans une autre. Une réserve, cependant : le fonctionnement de proximité tient parce que les équipes absorbent les défauts du système, et cette capacité d'absorption n'est ni illimitée ni renouvelable. Une réserve doit accompagner cette observation, déjà posée en tête de ce rapport : si le dispositif tient aujourd'hui, c'est parce que les équipes absorbent les défauts du système. Cette capacité n'est ni illimitée ni renouvelable, et les ressources qui l'alimentent — solidarité, autonomie, investissement individuel — sont consommées par cette compensation sans être renouvelées. Les conditions d'adhésion réunies aujourd'hui ne se maintiendront pas indéfiniment.

Annexes

Les annexes documentent les éléments d'appui utilisés pour apprécier la réorganisation proposée et pour relier cette dernière au diagnostic de gouvernance posé dans le rapport. Elles ne constituent pas, en elles-mêmes, une décision d'organisation : elles rendent visibles les hypothèses de travail, les écarts avec la structure en vigueur et les conditions nécessaires pour que l'architecture cible produise ses effets.

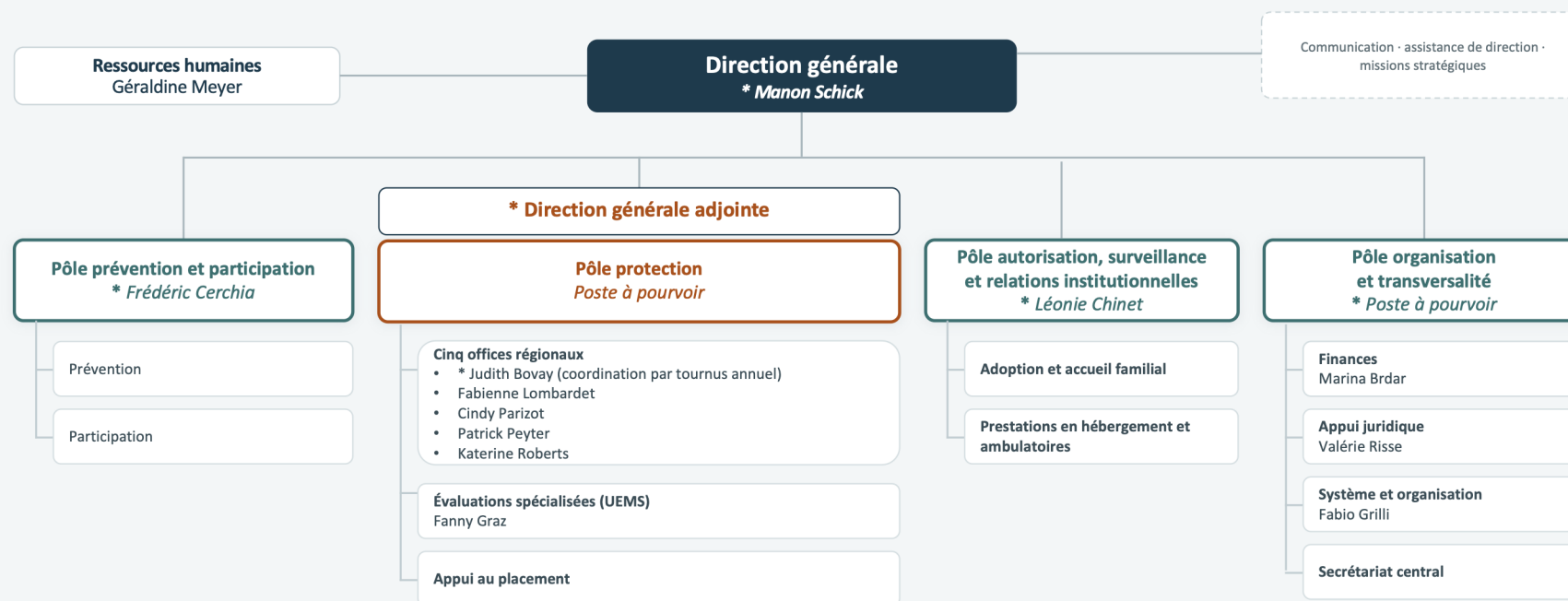
Elles comprennent d'abord l'organigramme proposé et sa comparaison avec la structure en vigueur. Cette comparaison met en évidence le point central du diagnostic organisationnel : le nombre important de rattachements directs à la direction générale, la dispersion de certaines fonctions transversales et l'absence de visibilité des instances dans le schéma actuel contribuent à un fonctionnement réactif, à des interfaces insuffisamment lisibles et à une capacité d'arbitrage trop sollicitée.

Les annexes présentent ensuite la proposition relative aux futures instances de la DGEJ. L'enjeu n'est pas d'ajouter des réunions, mais d'attribuer à chaque instance un objet exclusif, une cadence, une composition et un niveau de décision propres. Cette clarification répond directement aux observations relatives à la lisibilité des décisions, à la circulation de l'information et au suivi des arbitrages.

Enfin, les annexes distinguent ce que la structure peut traiter et ce qu'elle ne règle pas. Une réorganisation peut améliorer les rattachements, les interfaces et les lieux d'arbitrage ; elle ne règle pas à elle seule la charge de travail, l'accès aux prestations, la diffusion des règles, la qualification des processus métier ou les conditions matérielles. Les canevas d'entretiens placés en fin d'annexe documentent le dispositif de consultation et permettent de comprendre le cadre dans lequel les observations du rapport ont été recueillies.

Organigramme proposé

L'organigramme de la DGEJ



* membre du conseil de direction

Comparaison avec la structure en vigueur

L'organigramme en vigueur en février 2026 fait apparaître onze rattachements directs à la direction générale : le secrétariat central, l'unité chargée de la prévention et de la participation, l'appui juridique, les finances, les ressources humaines, les cinq offices régionaux et la fonction de direction générale adjointe. Cette dernière en porte quatre supplémentaires. C'est la donnée structurelle centrale de la comparaison : un échelon de décision qui reçoit onze lignes directes ne dispose pas du temps nécessaire pour préparer les arbitrages, il les traite à mesure qu'ils se présentent. L'observation relative au fonctionnement réactif au détriment de l'anticipation ne relève donc pas seulement des pratiques ou de la charge — elle est inscrite dans l'architecture.

Ce que montre la structure en vigueur	Observation concernée	Ce que propose l'organisation retenue
Onze rattachements directs à la direction générale, auxquels s'ajoutent quatre sous la fonction d'adjoint	O6 — fonctionnement réactif au détriment de l'anticipation	Quatre pôles et un conseil de direction remanié : la direction générale passe de onze à six liens directs, et retrouve le temps de préparer les arbitrages plutôt que de les traiter à mesure.
Les cinq offices régionaux rattachés séparément, sans porte-parole commun au niveau de la direction	O2 — silos ; O3 — absence de hiérarchie entre les instances	Un pôle protection réunissant les cinq offices, les évaluations spécialisées et l'appui au placement, sous la conduite de la direction générale adjointe. La coordination des offices, exercée par tournus annuel, siège au conseil de direction.
L'appui au placement constitué en unité isolée, au même rang que les fonctions de support	O7 — expertise mobilisée après le cadrage, non pendant	Rattaché au pôle protection, sous la même autorité que les offices qu'il sert : l'ensemble du parcours — signalement, suivi, évaluation spécialisée, orientation et placement — relève d'une ligne unique.
L'autorisation et la surveillance des institutions exercées dans la même ligne que le placement	O7 — expertise mobilisée après le cadrage, non pendant	Un pôle autorisation, surveillance et relations institutionnelles — adoption et accueil familial, prestations en hébergement et ambulatoires — rattaché directement à la direction générale.
Les fonctions transversales dispersées sur deux niveaux : juridique, finances et ressources humaines sous la direction générale, systèmes et organisation sous la fonction d'adjoint	O2 — silos ; O4 — des outils qui existent mais ne sont pas interopérables	Un pôle organisation et transversalité réunissant secrétariat central, appui juridique, finances et systèmes d'information, au même niveau que les pôles métier. Les ressources humaines demeurent auprès de la direction générale au titre de la responsabilité employeur.
Encouragement, participation et prévention réunis dans une même unité	Observation régionale : les trois missions sont pensées comme juxtaposées	Un pôle prévention et participation placé au même rang que les autres, avec un porteur identifiable.
Aucune instance ne figure sur le schéma en vigueur	O3 — absence de hiérarchie entre les instances ; O5 — circulation de l'information et suivi des décisions	Un conseil de direction hebdomadaire et un conseil des opérations à la quinzaine, présidé par la direction générale adjointe, chacun doté d'un objet exclusif, d'une saisine sur note écrite et d'un relevé de décisions.
Aucun lieu identifié pour arbitrer un désaccord d'orientation ou traiter une situation d'urgence	O1 — rôles et circuits de décision ; O7 — expertise mobilisée après le cadrage	Le collège des offices, mensuel et présidé par tournus, prépare les positions portées au conseil des opérations ; les règles d'orientation et le mécanisme de départage relèvent d'un groupe de travail.

Ce que la réorganisation ne change pas : La proposition ne modifie ni les effectifs, ni les périmètres métier des entités. Elle réorganise les rattachements, institue des instances et crée une fonction de direction pour le pôle organisation et transversalité. Cette portée limitée est cohérente avec le diagnostic — les difficultés se situent aux interfaces entre entités et au-dessus d'elles, non à l'intérieur — mais elle borne aussi ce qu'il est raisonnable d'en attendre.

Proposition pour les instances de la DGEJ

Les organes permanents : cadence, composition et objet

ORGANE	CADENCE	COMPOSITION	OBJET EXCLUSIF
Conseil de direction	<i>Hebdomadaire</i>	Direction générale · direction générale adjointe · coordinateur des ORPM · direction du pôle prévention et participation · direction du pôle autorisation, surveillance et relations institutionnelles · direction du pôle organisation et transversalité · responsable RH invitée selon l'ordre du jour,	Orientation, priorisation, arbitrage et suivi des décisions structurantes. Saisine sur note de décision écrite ; relevé systématique avec responsable et échéance.
Conseil des opérations	<i>Quinzaine</i>	Présidé par la direction générale adjointe · les quatre responsables de pôle · l'ensemble des responsables d'entités, y compris les chef-fe-s d'office, ainsi que la responsable de l'unité RH	Coordination transversale et mise en œuvre. Tranche les sujets opérationnels. Il incombe à la présidence de porter au conseil de direction les éléments qui appellent une décision de ce niveau, et de transmettre le relevé.
Collège des offices	<i>Mensuel</i>	Chef-fe-s des offices régionaux · présidence par tournus annuel · direction générale adjointe · responsable de l'UEMS · responsable de l'unité RH selon l'ordre du jour	Harmonisation des pratiques entre régions, préparation des positions portées au conseil des opérations, et échange de pratiques entre pairs.
Réunion des cadres	<i>Deux fois par an</i>	Direction générale · responsables de pôle · chef-fe-s d'office et adjoint-e-s · responsables d'unité	Partage des orientations et appropriation par l'ensemble de la ligne d'encadrement.
Plénière	<i>Semestrielle</i>	Ensemble du personnel	Vision commune, explication des décisions et valorisation des réalisations. Équilibre explicite entre les missions. Participation active du personnel. Moment de convivialité et d'échanges.
Bilatérales	<i>Quinzaine</i>	Direction générale et chaque responsable de pôle · direction générale adjointe et chaque responsable d'entité de son pôle	Conduite de la ligne, suivi des décisions confiées et préparation des saisines.

Ce que traite la structure et ce qu'elle ne règle pas

TRAITÉ	TRAITÉ PARTIELLEMENT	NON TRAITÉ PAR LA STRUCTURE
Des instances qui ont un objet propre Un conseil de direction hebdomadaire pour orienter et arbitrer, un conseil des opérations à la quinzaine pour coordonner. Chacun avec sa saisine, son relevé et sa réponse aux demandes remontantes.	Les rôles et les circuits de décision Le périmètre de la fonction adjointe est écrit et quatre lignes de rendu de compte sont identifiées. Le mandat de la coordination des offices et la charte des délégations restent à établir.	Le socle de pilotage et l'asymétrie informationnelle Aucune disposition de l'organigramme ne rend les instruments accessibles ni ne qualifie la charge. Chantier 3.
Les parcours de protection sous une autorité unique Offices régionaux, évaluations spécialisées et appui au placement réunis dans un même pôle : le parcours cesse d'être partagé entre des lignes séparées.	L'expertise mobilisée après le cadrage Les parties d'un désaccord d'orientation relèvent désormais du même pôle : le lieu de l'arbitrage existe. La règle de saisine en amont, elle, reste à écrire.	La circulation de l'information et la boucle de retour Ce qui remonte ne reçoit pas de réponse du seul fait d'un nouveau rattachement. Chantier 2 et groupe de travail 2.
La séparation entre celui qui place et celui qui autorise L'autorisation et la surveillance des institutions sont détachées de la ligne de placement et rattachées directement à la direction générale.	La saturation du temps de direction La direction générale passe de onze à six rattachements directs. L'effet dépendra toutefois des règles de saisine autant que de la structure.	Le déficit de diffusion et de maintenance des règles Un organigramme ne met pas à jour une matrice de compétences ni un processus périmé. Chantier 1 et groupe de travail 5.
Les fonctions transversales au même rang Réunies dans un pôle unique, elles cessent d'être des prestataires en aval pour devenir des contributrices au même niveau.		La charge de travail et l'accès aux prestations Ni les volumes, ni la part administrative, ni la disponibilité des prestations ne dépendent de la structure. Chantiers 3 et 5, groupes 1 et 6.
Un organigramme ne peut pas faire davantage : la structure traite pleinement une partie du diagnostic et partiellement plusieurs autres, sans se substituer aux chantiers. Elle doit être présentée comme l'un des cinq chantiers, non comme la réponse au diagnostic — le corpus signale une fatigue du changement que démentirait une promesse non tenue.		

Canevas des entretiens avec les cadres

Thématiques	Qualification	Observations et commentaires
Conduite d'équipe • Éléments clefs • Indice de succès • Outils de suivi (RH) • Soutien à l'activité • Autres	• Globalement satisfaisant • Satisfaisant • Insatisfaisant • Totalelement insatisfaisant	
Collaborations internes et externes • Ligne avec la DG • Relations avec les principaux partenaires • Relation avec l'OJV • Autres	• Globalement satisfaisant • Satisfaisant • Insatisfaisant • Totalelement insatisfaisant	
Ligne hiérarchique • Fonctionnement • Support • Clarté des rôles et des fonctions • La communication des enjeux et des décisions • La communication en général • Autres	• Globalement satisfaisant • Satisfaisant • Insatisfaisant • Totalelement insatisfaisant	

Thématiques	Qualification	Observations et commentaires
Les plénières - Vos attentes en termes de contenu ou de format - Autres	- Globalement satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant - Totalement insatisfaisant	
Les autres pôles de la DGEJ - Vos attentes à leur égard - Autres	- Globalement satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant - Totalement insatisfaisant	
Les entités de support (unités transversales) Vos attentes à leur égard	- Globalement satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant - Totalement insatisfaisant	
Les outils de gestion et de suivi des activités des collaborateurs Votre évaluation	- Globalement satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant - Totalement insatisfaisant	
L'image de la DGEJ (à l'interne) Selon votre appréciation	- Très bonne - Bonne - Mauvaise - Très mauvaise	
L'image de la DGEJ (à l'externe) Selon votre appréciation	- Très bonne - Bonne - Mauvaise - Très mauvaise	

Les enjeux que votre entité doit relever classés par priorité	
Les principaux freins à l'activité quotidienne	
Les propositions d'amélioration	

Canevas des entretiens avec les équipes

Thématiques	Evaluation	Exemples et Commentaires
Nos conditions de travail	• Très bonnes • Bonnes • Insatisfaisantes • Très insatisfaisantes	
L'organisation de notre travail	• Très bonne • Bonne • Insatisfaisante • Très insatisfaisante	
Nos collaborations à l'interne	• Très bonnes • Bonnes • Insuffisantes • Très insuffisantes	
Nos collaborations à l'externe	• Très bonnes • Bonnes • Insuffisantes • Très insuffisantes	
Le soutien de ma hiérarchie dans nos activités	• Excellent • Bon • Insuffisant • Très insuffisant	

Thématiques	Evaluation	Exemples et Commentaires
Notre sentiment général à l'égard de notre contexte professionnel	• Très bon • Bon • Mauvais • Très mauvais	
Perception à l'interne de la DGEJ	• Plutôt bon • Bon • Mauvais • Très mauvais	
Perception à l'externe de la DGEJ (selon votre appréciation)	• Bonne • Plutôt bonne • Plutôt mauvaise • Mauvaise	

Thématiques	Evaluation	Exemples et Commentaires
Autres		