



**DIVERSIFIER L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT EN
MECS POUR PROTÉGER L'ENFANT ET SOUTENIR
LES COMPÉTENCES DE SES PARENTS**

Florian JEANMAIRE

2015

caldes



Remerciements

Je tiens à remercier particulièrement Claude LESOUDIER pour m'avoir guidé dans mon parcours professionnel et m'avoir transmis l'envie de m'engager dans la fonction de direction.

Je remercie chaleureusement Dominique ZIMMERMAN qui m'a accompagné et soutenu tout au long de ce travail.

Je remercie Jean-Michel BOUCHE pour son écoute attentive, ses réflexions et la pertinence de ses remarques. Je le remercie également pour son appui quotidien.

Je remercie Éric CHARPENTIER pour avoir nourri mon sujet en partageant ses connaissances historiques et réglementaires en matière de protection de l'enfance.

Enfin, je remercie ma compagne et mes enfants pour avoir supporté mon manque de disponibilité et procédé aux aménagements quotidiens nécessaires à ma sérénité.

Sommaire

Introduction	1
1 La MECS, un outil historique de la protection de l'enfance :.....	5
1.1 Une évolution règlementaire qui s'inscrit dans l'histoire de la protection de l'enfance :	5
1.1.1 De la toute-puissance paternelle à l'émergence d'un système de protection : ..	6
1.1.2 De la substitution à la suppléance familiale :	7
1.1.3 Une évolution logique du cadre règlementaire et des pratiques :.....	11
1.2 Un contexte territorial prégnant :	14
1.2.1 Le Conseil Départemental, chef de file de la protection de l'enfance et de la famille :	14
1.2.2 Les orientations du schéma départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille :	16
1.3 Le contexte associatif et d'établissement :	18
1.3.1 L'histoire des services de l'association HAUTEFEUILLE :	18
1.3.2 La Fondation Lucy LEBON, une histoire en mouvement :	20
1.3.3 Du foyer HAUTEFEUILLE à la MECS Lucy LEBON :	22
2 La MECS, un outil à reconfigurer :	25
2.1 Une réponse à des besoins identifiés :	25
2.1.1 Un public identifié pour un accompagnement pertinent :	25
2.1.2 Le cahier des charges du Conseil Départemental :	30
2.1.3 Les préconisations des évaluations interne et externe :	31
2.2 Le projet d'établissement : l'affirmation d'une posture institutionnelle...	33
2.2.1 La nécessaire mise en œuvre du droit des usagers :	33
2.2.2 L'enfant et sa famille au centre de l'accompagnement :	34
2.2.3 Des prestations adaptées en faveur des enfants et de leurs familles :	36
2.2.4 Des moyens au service de l'enfant et sa famille :	38
2.3 Une organisation pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents :	41
2.3.1 Une architecture au service d'un projet :	41
2.3.2 Une offre d'accompagnement qui s'appuie sur un dispositif :	43
2.3.3 L'organisation du travail pour faire vivre le dispositif :	46

3	Un management pour une mise en œuvre opérationnelle du projet de la nouvelle MECS :	49
3.1	L'accompagnement au changement :	49
3.1.1	La réorganisation des services de la Fondation Lucy LEBON :	50
3.1.2	Une phase transitoire à la MECS, préalable au déménagement :	52
3.1.3	La redistribution des rôles de la CAS et de la MECS : pour une relation partenariale efficiente :	55
3.2	Le management par la qualité :	57
3.2.1	Une démarche transversale de la Fondation Lucy LEBON :	58
3.2.2	Une démarche de professionnalisation de l'accompagnement à la MECS : ...	60
3.2.3	Des objectifs pour développer la qualité de l'accompagnement :	63
3.3	Un financement pour pérenniser les activités :	66
3.3.1	Une évolution budgétaire en adéquation avec le projet de la nouvelle MECS :	66
3.3.2	Une tarification pour assurer le financement d'un dispositif d'accompagnement :	69
	Conclusion	71
	Bibliographie	- 73 -
	Liste des annexes	I
ANNEXE I.	Répartition des enfants par mesure.....	II
ANNEXE II.	Orientations stratégiques du Schéma Départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille 2010 – 2015	III
ANNEXE III.	Cahier des charges de la MECS de CHAUMONT.....	V
ANNEXE IV.	Organigramme général de la Fondation Lucy LEBON	X
ANNEXE V.	Critères d'évaluation du danger selon Francis ALFOLDI	XI
ANNEXE VI.	Courrier ARS en date du 20 février 2014	XII
ANNEXE VII.	Prestations de la nouvelle MECS	XIII
ANNEXE VIII.	Plan de la nouvelle MECS.....	XVI
ANNEXE IX.	Temps éducatif nouvelle MECS	XVII
ANNEXE X.	Tableau de suivi ACQ	XIX

Liste des sigles utilisés

AED : Assistance Educative à Domicile

AEMO : Assistance Educative en Milieu Ouvert

ANESM : Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des Etablissements et services Sociaux et Médico-sociaux

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-sociaux

ARS : Agence Régionale de Santé

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CAFS : Centre d'Accueil Familial Spécialisé

CAS : Circonscription d'Action Sociale

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CESF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CREAI : Centre Régional d'études, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité

CVS : Conseil de la Vie Sociale

DIPC : Document Individuel de Prise en Charge

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

GVT : Glissement Vieillesse Technicité

HPST : Hôpital, Patients, Santé, Territoire

IME : Institut Médico-Educatif

ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger

PAG : Projet Associatif Global

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PMI : Protection Maternelle et Infantile

REAAP : Réseau d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents

SESSAD : Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile

TISF : Technicienne de l'Intervention Sociale et Familiale

URTIP : Unité de Recueil et de Traitement des Informations Préoccupantes

Introduction

En France, la protection de l'enfance concerne 284 000 enfants au 31 décembre 2012¹, soit un taux de 19,5‰ des moins de 18 ans. Elle s'appuie traditionnellement sur la famille². L'article 375-2 du Code Civil précise que « *chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel* ». Pour autant, le système de protection de l'enfance a fait l'objet de nombreuses critiques ; certains affirment la nécessité de travailler davantage avec les familles, d'autres, au contraire, dénoncent « *l'échec de la protection de l'enfance* »³ à travers une volonté de maintien du lien familial à tout prix. Ces exemples montrent combien le sujet est sensible, combien notre société place l'enfance au cœur de ses préoccupations.

L'évolution notable des politiques publiques au cours de ces vingt dernières années a profondément bousculé le système de la protection de l'enfance et de la famille. La loi 2002-2 du 02 janvier 2002 a introduit la notion d'usager au centre, acteur de son accompagnement. La loi 2007-293 du 05 mars 2007 a introduit « *l'intérêt de l'enfant* » et affirme la place prépondérante de la famille auprès de l'enfant⁴. L'article 371-1 du Code Civil assoit l'autorité parentale comme « *un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant* ». Ce nouveau contexte législatif témoigne de l'évolution des représentations ou des regards portés par la plupart sur les difficultés auxquelles chacun peut être confronté, qu'elles soient économiques, sociales ou familiales dans l'éducation des enfants. Avec le délitement des liens familiaux, la toute relative sécurité de l'emploi, la mobilité géographique, l'idée d'être tous potentiellement en situation de fragilité dans l'éducation de nos enfants est maintenant admise, avec beaucoup moins de jugement moral.

¹ <http://www.oned.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance>, consulté le 18/06/2015.

² De l'édit royal de 1639 qui soumet l'enfant à l'autorité du père à la loi du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale partagée, il appartient à la famille de protéger l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité.

³ Maurice BERGER, *L'échec de la protection de l'enfance*, DUNOD, 2014.

⁴ L'article 1^{er} de la loi 2007-293 crée l'article L.112-3 dans le CASF : « La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs... ».

Les conséquences sont concrètes : alors que le système de protection de l'enfance visait à se substituer à des parents souvent décrits comme défaillants, voire pathogènes, les parents sont réintroduits comme les acteurs indispensables de l'éducation de leurs enfants. Alors que le système de protection de l'enfance appréhendait les enfants et les parents à travers leurs difficultés, il s'agit désormais de les accompagner vers une mobilisation de leurs ressources, de les remettre « *en posture de compétence* »⁵. Ce changement de paradigme produit une petite révolution du système de protection de l'enfance dans son fonctionnement, mais surtout dans l'approche que ses acteurs se font de la mission. Cela suppose en effet que les travailleurs sociaux puissent questionner leurs pratiques non plus au simple niveau de l'établissement et de l'impact sur l'enfant, mais au niveau du système familial et de son environnement, dans lequel ils sont de plus en plus amenés à intervenir directement ou indirectement.

J'interviens depuis 2013 dans une MECS ouverte depuis le 26 février 1959 comme lieu de placement. Cet établissement se situe à CHAUMONT, ville préfecture de Haute-Marne. J'ai choisi de diriger cette MECS dans la perspective d'un projet de construction nouvelle à l'horizon 2017. Ce projet est porté conjointement avec le Conseil Départemental, qui finance l'investissement et confiera le fonctionnement à la Fondation Lucy LEBON qui gère la MECS actuelle. Il s'inscrit dans le schéma départemental de protection de l'enfance et de la famille et fait l'objet d'un cahier des charges qui précise la volonté de diversifier les modalités d'accompagnement. L'enjeu principal est de pérenniser et consolider l'activité de la MECS actuelle, dont les réponses sont devenues insuffisantes au regard des nouveaux besoins d'accompagnement. Aussi, le projet consiste à structurer la MECS comme un acteur incontournable sur son territoire, quel que soit la situation de l'enfant et de sa famille, en proposant une diversité de prestations pour garantir à l'enfant et sa famille un parcours sans rupture, au plus près de son environnement habituel. Un enjeu moins visible, mais indispensable pour assurer la réussite du projet, se situe autour de la nécessaire mutation de l'accompagnement éducatif proposé aujourd'hui.

Si le savoir-faire de la MECS actuelle est reconnu en matière d'accompagnement éducatif en internat, le projet de diversification des prestations nécessite la mise en place d'une stratégie pour conduire le changement avec le plus d'efficacité possible. L'adaptation de l'établissement ne peut s'envisager sans l'adaptation de ses professionnels. Aussi, la conduite du changement s'entrevoyait dans un contexte de déménagement qui se présente

⁵ Jacques PLUYMAEKERS, Guy HARDY, Collectif et Guy AUSLOOS, *S'il te plaît, ne m'aide pas, l'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, ERES, 2012.

comme l'opportunité de faire évoluer les pratiques, pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents. Dès lors, comment amener les professionnels à une nouvelle représentation de leur mission ? Plus précisément, comment modifier leur rôle éducatif à l'égard des enfants et de leurs parents ? Comment construire un accompagnement qui soutienne et renforce la place de la famille ? Comment assurer la transition d'un modèle de substitution parentale vers un modèle de suppléance familiale et de coéducation ?

En m'appuyant sur l'analyse des contextes réglementaires, territorial, associatif et d'établissement, je m'emploierai dans une première partie à présenter pourquoi la mutation des internats éducatifs traditionnels telle que la MECS qui nous intéresse est inéluctable. Dans une seconde partie, je présenterai le projet de la nouvelle MECS, tant dans sa conception éducative que dans les outils nécessaires à son organisation et à son fonctionnement. Enfin, dans une troisième partie, je proposerai une stratégie managériale qui sous-tend la réussite de la mise en œuvre opérationnelle.

Ce travail intègre une réflexion et des actions déjà engagées sur le terrain, avec le souci permanent d'inscrire l'action dans l'intérêt de l'enfant et sa famille.

1 La MECS, un outil historique de la protection de l'enfance :

Depuis la fin des années 1970, les lieux d'accueil et d'hébergement pour enfants sont progressivement remplacés par les MECS. Les orphelinats, les divers centres éducatifs ou d'éducation spéciale, les foyers de semi-liberté prennent peu à peu l'appellation de MECS, tout en continuant à assurer la mission d'établissement de placement. Cependant, si le placement est la réponse historique de la protection de l'enfance, depuis quelques années, les MECS développent des alternatives.

« Les MECS accueillent pour des séjours de durées variables, des enfants et jeunes majeurs dont les familles se trouvent en difficultés momentanées ou durables... »⁶. Cette définition de l'ONED correspond à la réponse sociétale que les MECS doivent pouvoir apporter aujourd'hui. La MECS Lucy LEBON projette ainsi de proposer une offre d'accompagnement qui s'inscrive à la croisée des contextes historique et réglementaire, territorial, associatif et d'établissement.

1.1 Une évolution réglementaire qui s'inscrit dans l'histoire de la protection de l'enfance :

A travers les différentes périodes de l'histoire, les textes de lois et les règlements ont fait considérablement évoluer la position sociale de l'enfant. Tout d'abord objet de la puissance paternelle, l'enfant est maintenant devenu un sujet à part entière ; l'autorité parentale désormais acquise à égalité par les deux parents est devenue un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité « l'intérêt de l'enfant »⁷. Cette évolution impacte fortement le fonctionnement des différents acteurs de la protection de l'enfance, dont les MECS.

La protection juridique de l'enfant naît de la reconnaissance de son statut d'individu, titulaire de droits.

⁶ http://www.oned.gouv.fr/system/files/base_documentaire/seriestats173.pdf, page 35, consulté le 06/07/2015.

⁷ L'article L. 112-4 du CASF précise « L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant. »

1.1.1 De la toute-puissance paternelle à l'émergence d'un système de protection :

En droit romain, l'enfant est soumis à la puissance paternelle : *patria potestas*. Le père détient alors tous les droits sur l'enfant. En qualité de *pater familias*, le père a le pouvoir absolu sur l'enfant, même adulte, même marié. A sa naissance, il n'est pas obligé de l'élever et peut impunément l'abandonner, le vendre ou le tuer. A la mort du père, l'enfant accède à son tour à la *patria potestas*. La mère n'a, quant à elle, aucun droit vis-à-vis de l'enfant. Le droit de tuer sera aboli en 321.

Au moyen âge, la famille se structure autour d'une valeur forte : la solidarité. Le père a moins de droits, plus de devoirs et l'autorité parentale est mieux partagée. Les filles sont placées sous l'autorité maternelle, comme les garçons jusqu'à l'âge de l'apprentissage professionnel ou chevaleresque.

Sous l'ancien régime, avec le renforcement de la monarchie absolue, la puissance paternelle réapparaît sous la forme antique. L'enfant est soumis à la puissance paternelle, mais, au *pater familias* se substitue un père plus social, plus moral, sous l'influence du christianisme⁸. La révolution marque une nouvelle approche correspondant à une montée en puissance de l'état. « Les enfants appartiennent à la République avant d'appartenir à leurs parents » dira DANTON. Cependant, le code Napoléonien, à travers son code civil de 1804, établit un compromis entre le droit révolutionnaire et le droit de l'ancien régime. Il conforte la puissance paternelle mais délimite les recours du père à l'égard de l'enfant « rebelle » dans ses articles 375 et suivants du code civil.

La loi du 27 juillet 1889 sur la protection des enfants maltraités et moralement abandonnés institue une possibilité de déchéance des droits paternels. La Loi du 19 avril 1898 renforce la loi de 1889 : elle donne au juge le pouvoir de placer les enfants lorsqu'ils sont maltraités par leurs parents. Pendant la seconde guerre mondiale, les lois du 06 décembre 1942, qui organise la protection de la maternité, et du 15 avril 1943 sur l'assistance à l'enfance, démontrent l'intérêt pour la société de prévenir l'abandon. Il faut attendre l'ordonnance du 23 décembre 1958, complétée par la loi du 04 juin 1970 réformant l'autorité parentale, pour voir apparaître le système de protection de l'enfance tel qu'il est encore structuré aujourd'hui. Ce système organise l'assistance éducative judiciaire et déchoit la puissance et la correction paternelle. La protection est alors fondée sur les

⁸ « Le Christianisme cherche à investir de valeurs la vie humaine et offre un salut ». <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/christianisme/33770>, encyclopédie LAROUSSE en ligne, consultée le 06/07/2015.

difficultés parentales ; les structures d'accueil des enfants maltraités répondent à la nécessité de se substituer aux parents.

En parallèle, la déclaration de Genève, rédigées et adoptées par la Société Des Nations (SDN) le 26 septembre 1924, introduit des droits à l'enfant. Ce texte de cinq articles constitue le fondement de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant présentée par l'Organisation des Nations Unies (ONU) le 20 novembre 1989, ratifiée par la France par une loi du 2 juillet 1990. Le 20 novembre 1959 marque le jour de l'adoption par l'Assemblée Nationale de la Déclaration des Droits de l'Enfant. La parole de l'enfant capable de discernement est désormais la règle⁹. Dès lors, la protection de l'enfance doit s'appuyer sur la reconnaissance des droits de l'enfant en qualité de sujet.

1.1.2 De la substitution à la suppléance familiale :

Si les acteurs de la protection de l'enfance interviennent directement auprès des enfants, ils exercent également leur influence sur la politique de protection de l'enfance et son évolution réglementaire. Les autorités religieuses, tout comme le secteur associatif à partir du début du XXème siècle (loi 1901), s'appuient traditionnellement sur le principe de la substitution familiale pour accueillir et éduquer les enfants abandonnés ou maltraités, et ce, jusqu'aux années 70/80 ; les enfants deviennent l'enjeu d'un idéal de retour à la nature, de partage et de responsabilisation portés par des mouvements emprunts de fortes valeurs morales¹⁰. L'éducation s'appuie essentiellement sur les bienfaits de la vie collective, microcosme favorisant l'apprentissage de la vie sociale.

Les enfants sont également porteurs d'espoirs d'une société nouvelle et font l'objet d'expérimentation des pédagogies nouvelles qui émergent après-guerre. La psychologie est attentive aux étapes du développement, complétée par la psychanalyse qui centre l'accompagnement sur les besoins de l'enfant. La place des parents n'est entrevue qu'à travers le dysfonctionnement des liens avec l'enfant ; les parents sont défaillants, maltraitants, pathogènes, et génèrent de la souffrance, ou au moins des difficultés de construction identitaire chez leurs enfants. Ils sont de fait écartés de leur éducation, sont jugés et se sentent jugés par les acteurs de la protection de l'enfance, comme mauvais parents.

⁹ Article L. 388-1 du code civil.

¹⁰ Le scoutisme en est un exemple. <http://www.scoutisme-francais.org/Historique,74#par31>, consulté le 12/04/2015.

Les établissements, tels que les foyers ou lieux de vie s'inscrivent alors dans le modèle de la substitution à ces parents, proposent un éloignement du milieu originel et un accompagnement collectif comme support d'éducation. C'est l'idée de s'appuyer sur un collectif qui permettra à chaque individu qui le compose de mettre à distance sa situation familiale, de permettre à chacun de relativiser sa situation personnelle au regard de ce que vit l'autre. Les établissements revendiquent des projets éducatifs à dimension familiale et accompagnent les enfants dans une proximité éducative qui ne laisse que peu de place aux parents.

Ce fonctionnement est majoritaire dans les établissements de protection de l'enfance jusqu'à encore très récemment. Les constats sont inquiétants :

- Les durées de placement sont très longues, souvent jusqu'à majorité¹¹,
- Les placements produisent souvent une rupture avec la famille et le milieu originel¹²,
- Au terme du placement, beaucoup d'enfants retournent dans leur famille sans que les motifs de placement n'aient pu être travaillés avec les familles¹³,
- Au terme du placement, lorsque les enfants sont majeurs, une partie sont sans solutions et sont orientés vers des structures d'accueil d'urgence.¹⁴

A ces constats s'ajoutent parfois des conditions de placement douloureuses et/ou violentes. En effet, si le placement est avant tout une mesure de protection de l'enfant, il est d'abord vécu comme une rupture. Dans son approche générique, la rupture se définit comme l'interruption brutale des relations, mais également comme le fait de se rompre sous l'effet d'un choc¹⁵. Dans le cas présent, le choc pourrait être assimilé à la décision de placement du Juge des Enfants. La rupture renvoie donc à des notions de séparation, de

¹¹ 55% des enfants accueillis en MECS y séjournent plus d'un an, 18,5% y séjournent plus de 3 ans, 6,9% 5 ans ou plus, « *Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale* », page 64, DREES, Document de travail, série statistiques, n°173, septembre 2012.

¹² 18,8% des enfants sont accueillis dans un établissement extérieur au département du domicile, « *Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale* », page 65, DREES, Document de travail, série statistiques, n°173, septembre 2012.

¹³ 45,4% des enfants résident chez leurs parents après la sortie de MECS, « *Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale* », page 86, DREES, Document de travail, série statistiques, n°173, septembre 2012.

¹⁴ 2% des enfants devenus majeurs sont orientés en CHRS ou résidence sociale, « *Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale* », page 86, DREES, Document de travail, série statistiques, n°173, septembre 2012.

¹⁵ Le petit Larousse, 2002.

« cassure », provoquée par le placement, et ce à différents niveaux. A la MECS, lorsque le lieu de placement se substitue à la famille, les enfants vivent généralement la rupture à un niveau psychoaffectif. La séparation qui en résulte provoque bien souvent un sentiment douloureux, lié à une sensation d'arrachement au milieu, à l'environnement dans lequel ils évoluaient : la cellule familiale mais aussi l'établissement scolaire, les groupes d'amis, etc... Les équipes éducatives sont confrontées à des manifestations de carences affectives de la part des enfants qu'ils ne peuvent résoudre. Comment un enfant peut-il se construire sans amour parental, fût-il imparfait ? Comment un enfant peut-il investir un projet de vie personnel s'il est en recherche permanente de lien affectif ? De quel étayage dispose-t-il pour affronter la réalité lorsqu'à sa majorité la mesure de placement prend fin ? Les enfants accueillis à la MECS n'appréhendent pas toujours la mesure comme bénéfique pour eux. Ils font l'objet d'un placement qui prend parfois peu de sens au regard de leur situation familiale et ne leur permet pas d'accepter la rupture. Dans ces conditions, l'enfant ne se construit pas comme sujet mais comme l'objet des décisions des adultes : il est dans l'incapacité de construire un projet personnalisé au sein de la MECS et attend la fin de mesure dans une forme d'errance plus ou moins prononcée.

Parallèlement, la rupture est ressentie par ces enfants à un niveau social, sous le poids des représentations ; le placement est synonyme de modification des habitudes de vie, mais surtout du contexte de vie. La MECS est perçue comme caractéristique d'un milieu de vie atypique, au sens où elle ne symbolise pas le milieu de vie ordinaire. Ainsi, la rupture provoquée par le placement engendre un sentiment de stigmatisation chez beaucoup d'enfants. Accueillis à la MECS, ils sont inéluctablement perçus par l'extérieur comme « en difficultés sociales ». Comme le dit Erving GOFFMAN, « *le mot stigmat servira donc à désigner un attribut qui jette un discrédit profond, mais il faut bien voir qu'en réalité c'est en termes de relations et non d'attributs qu'il convient de parler* »¹⁶. C'est donc une image qui teinte les relations avec l'extérieur, mais ce n'est en rien les caractéristiques majeures des enfants que nous accueillons. Cependant, cette réalité renforce le sentiment de rupture avec la représentation dominante de la normalité.

De même, les parents expriment leur douleur liée à la rupture selon deux aspects : la séparation induit une souffrance psychoaffective à laquelle se greffe le sentiment d'un jugement comme mauvais parents. Comme leurs enfants, les parents sont dans l'incapacité d'investir la mesure comme bénéfique. Ils sont envahis et neutralisés par la douleur liée à

¹⁶ Erving GOFFMAN, *Stigmat*, Minuit, Paris, 1975, p 13.

la rupture. Dans ces conditions relativement fréquentes, nous pouvons nous interroger sur le sens que prend le placement.

A la rupture liée au placement, s'ajoute souvent un fort conflit de loyauté. En effet, le modèle de substitution crée une forme de rivalité entre la famille et les travailleurs sociaux représentant l'institution. Cette rivalité est d'abord éducative ; le placement confirme le postulat selon lequel les parents sont mauvais et les travailleurs sociaux des experts éducatifs, prévenants et bienveillants. Elle est également affective ; les établissements, à travers leur volonté de structurer l'accueil sur un modèle familial mettent à mal les liens affectifs naturels des enfants à l'égard de leurs parents. Ils laissent l'illusion que la famille peut-être l'institution, prévenante et bienveillante. Les enfants, développant souvent un sentiment de culpabilité, ou au moins de responsabilité à l'égard de leur placement, sont de plus mis dans une situation qui les oblige à faire un choix entre la famille et l'institution. Les conséquences sont parfois violentes pour eux, pour les familles, pour les institutions, et pour les travailleurs sociaux qui, pourtant, ne veulent que mettre en œuvre une relation d'aide...

Parallèlement à ces difficultés rencontrées par beaucoup d'établissements fonctionnant sur ce modèle de substitution, quelques travailleurs sociaux et/ou socio-thérapeutes dont Guy HARDY s'interrogent sur le paradoxe de l'aide contrainte : *« le souci humaniste qui traverse depuis longtemps les champs de la justice, de la réinsertion, de l'aide contrainte est sans aucun doute un progrès considérable. Cependant, il ne peut occulter les effets pervers dont il pourrait être porteur. Notre analyse de l'aide contrainte ne devrait, de plus, jamais s'entendre comme la mise en accusation de notre bonne foi, et de la compétence des acteurs de ces secteurs, mais comme un appel à la vigilance. Il s'agit, avant tout, du décryptage d'une situation au sein de laquelle, quelles que soient leurs intentions, les intervenants de l'aide contrainte sont piégés »*.¹⁷

La condition particulière du placement comme mesure d'aide contrainte impose donc la nécessité de définir préalablement le sens de l'aide que propose une mesure de protection de l'enfance et la forme qu'elle doit recouvrir. A qui s'adresse-t-elle ? Comment peut-elle s'exercer au mieux pour son bénéficiaire ?

¹⁷ Guy HARDY, *S'il te plait, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, ERES, 2001, p 36.

Guy HARDY décrit parfaitement cette situation : « *les problèmes étaient du côté de la personne, de la famille ; les solutions dans leur docilité à se prêter aux miennes* ».¹⁸ Il postule que toutes les familles ont des ressources mobilisables ; que l'aide consiste pour partie à les remettre en posture de compétences et non à les écarter. La prise en compte de la famille dans l'exercice d'une mesure de protection de l'enfance, conduit forcément à penser un nouveau modèle : celui de la suppléance familiale qui repose sur le principe de la coéducation.

1.1.3 Une évolution logique du cadre règlementaire et des pratiques :

Si les acteurs de terrain se confrontent aux difficultés décrites ci-avant et conceptualisent des modèles d'intervention novateurs, le législateur fait également évoluer le cadre règlementaire. Il affirme la volonté de recentrer l'action sociale dans sa fonction de promoteur de projet et pas seulement dans celle de soutien aux plus fragiles.

En France, avec la loi 2002-2 du 02 janvier 2002, le législateur a fait le choix de la contractualisation du service d'aide avec le bénéficiaire et ce, avec la volonté de le rendre « acteur » de son accompagnement. Dès lors, le lien entre l'aidant et l'aidé s'est vu profondément bouleversé ; l'action sociale, hier portée par la volonté d'aider son prochain, est désormais régie par un contrat. Il en résulte des droits et des obligations pour les deux parties, ce qui rééquilibre de manière significative la place de l'aidant et de l'aidé. Sous l'effet de cette obligation de contractualiser l'accompagnement social ou médico-social, le secteur s'est professionnalisé.

C'est dans ce contexte qu'apparaît la volonté d'une réforme de la protection de l'enfance. Dès 1999, les rapports de l'Inspection Générale des Affaires Sociales -IGAS-¹⁹ font état d'une protection de l'enfance qui « *souffre de difficultés multiples qui privent de nombreux enfants et leurs parents de leurs droits* »²⁰. En juillet 2000, Ségolène Royal, alors ministre déléguée à la Famille, à l'Enfance et aux Personnes Handicapées, annonce un plan d'action interministériel (avec Martine Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, et Elizabeth Guigou, Garde des Sceaux) : elle entend « *développer la prévention et la*

¹⁸ HARDY Guy, *De la compétence des familles à la compétence d'intervention*, Les cahiers de l'ACTIF n°332-335, p 37.

¹⁹ Rapports rédigés par BLOCQUAUX J., SOUTOU P., JACQUEY-VAZQUEZ B. et VIEILLERIBIERE J-L. dont la synthèse rédigée en 2000 est consultable sur www.ladocumentationfrancaise.fr.

²⁰ Pierre NAVES, *la réforme de la protection de l'enfance*, Dunod, Paris, 2007, p10.

promotion familiale, renforcer la coordination des signalements, améliorer et diversifier la prise en charge, renforcer le droit des usagers, améliorer l'évaluation »²¹.

Ainsi, la loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 dite de « réforme de la protection de l'enfance » repose sur des principes fondateurs novateurs en matière de protection de l'enfance, mais s'inscrit dans la continuité des lois n° 2002-2 du 2 janvier 2002 qui renforce le droit des usagers et n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. En effet, la loi n° 2007-293 réaffirme avant tout les droits fondamentaux, et ce spécifiquement pour les enfants et leurs parents. Elle clarifie notamment l'état d'esprit dans lequel doit s'envisager la protection de l'enfance à travers le nouvel article L.112-4 du Code de l'action sociale et des familles –CASF-. Il est mis en avant « *l'intérêt de l'enfant* » et précisé que c'est ce qui doit « *guider toutes décisions le concernant* »²². Dans cette logique, les trois principales orientations de la loi n° 2007-293 (prévenir, améliorer, innover) appuient la nécessité d'un renouvellement des modalités d'intervention en faveur des enfants qui prennent davantage en compte la cellule familiale.

Afin d'assurer une mise en œuvre uniforme de la loi 2007-293 du 05 mars 2007, l'ONED publie des guides pratiques de protection de l'enfance qui précisent les modalités d'intervention des professionnels du secteur. Ces cinq guides prévoient notamment :

- La « *prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent* »²³ qui consiste principalement en un suivi effectué par la PMI auprès des parents à partir du 4^{ème} mois de grossesse jusqu'aux 6 ans de l'enfant, puis par un suivi médical et médico-social assuré principalement par les personnels médicaux de l'éducation nationale jusqu'aux 15 ans de l'enfant.
- La mise en œuvre de « *l'observatoire départemental de la protection de l'enfance* »²⁴, avec les missions de recueillir et d'expertiser les données départementales relatives à l'enfance en danger, d'apprécier l'adéquation des prestations délivrées par les établissements de protection de l'enfance aux besoins

²¹ Pierre NAVES, *idem*, p 11.

²² Extrait de l'article L.112-4 du Code de l'Action Sociale et des Familles –CASF-.

²³ http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_prevention_3_BAT-2.pdf.

²⁴ http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Observatoire_3_BAT-2.pdf.

identifiés (au regard des évaluations internes et externes de ces établissements par exemple), de formuler des avis sur la mise en œuvre du schéma départemental, sur la politique départementale de protection de l'enfance et d'établir et communiquer des statistiques afin de permettre aux décideurs départementaux et nationaux d'avoir une vision synthétique du système de protection de l'enfance mis en œuvre.

- La création de « *la cellule départementale de recueil, de traitement et d'évaluation* »²⁵ qui centralise toutes les informations préoccupantes, afin de clarifier le cadre et les procédures de traitement des informations qui concernent les mineurs en danger ou en risque de l'être, ce qui permet d'articuler protection administrative et judiciaire et garantit la confidentialité des informations dans le cadre du secret professionnel partagé.
- Le renfort des moyens pour « *intervenir à domicile pour la protection de l'enfant* »²⁶, en introduisant la possibilité du recours à un accompagnement en économie sociale et familiale et la mesure judiciaire d'aide à la gestion du budget familial. Ce guide précise également les modalités d'intervention des TISF et des travailleurs sociaux dans le cadre de l'AED et de l'AEMO.
- Une redéfinition de « *L'accueil du mineur et du jeune majeur* »²⁷, en introduisant des dispositifs d'accueil nouveaux (services et établissements à caractère expérimental, accueil familial spécialisé permettant un soutien technique de la famille dans l'accueil du mineur, l'accueil de jour, l'accueil modulable, périodique, exceptionnel, d'urgence, de 72 heures). Il prévoit également l'aménagement des modalités d'accueil en fonction de la situation particulière de l'enfant (accueil jeunes majeurs, maintien des liens entre frères et sœurs, proximité géographique avec la famille ou au contraire possibilité d'un lieu d'accueil anonyme...) et renforce les droits, les devoirs et l'implication des parents.

Si l'évolution du cadre réglementaire conduit évidemment à une évolution des pratiques, la publication de ces guides vient soutenir les professionnels dans leur démarche de réflexion visant à faire évoluer les pratiques. Aussi, le législateur renforce le rôle du

²⁵ http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Cellule_depart_3_BAT-3.pdf.

²⁶ http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Intervenir_3_BAT-2.pdf.

²⁷ http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Accueil_3_BAT-2.pdf.

Conseil Départemental en matière de protection de l'enfance mais manifeste son intention de s'assurer de l'uniformité des pratiques sur l'ensemble des départements.

1.2 Un contexte territorial prégnant :

La loi 2007-293 définit la responsabilité du Conseil Départemental en matière de protection de l'enfance dans son premier article en modifiant l'article L.123-1 du CASF : il est chef de file de la protection de l'enfance dans le département et assure l'autorité organisationnelle sur son territoire. En outre, il en assure le financement.

1.2.1 Le Conseil Départemental, chef de file de la protection de l'enfance et de la famille :

Cette latitude organisationnelle conduit chaque département à inscrire sa mission de protection de l'enfance dans une stratégie politique. Il en résulte des situations disparates d'un département à l'autre. Les taux d'équipements sont un élément d'appréciation : la proportion d'enfants placés en MECS ou plutôt chez une assistante familiale, le nombre d'AED, d'AEMO, de placements à domicile, d'accueil de jour²⁸... etc... témoignent d'un choix politique qui a favorisé le développement d'un mode d'accompagnement plutôt qu'un autre. La loi HPST²⁹ du 21 juillet 2009 a renforcé le Conseil Départemental dans sa capacité à autoriser le développement des équipements. En effet, c'est le Conseil Départemental qui décide de lancer un appel à projet pour un équipement dans le champ de ses compétences ; il pilote le développement de l'offre sur son territoire et assure son financement.

La stratégie politique se concentre ainsi autour de la mission de protection de l'enfance que le département doit assurer en proposant une offre de service cadrée par une réglementation toujours plus précise et des contraintes budgétaires toujours plus prégnantes. Dans ce contexte de tensions, la stratégie politique peut finalement se réduire à une simple maîtrise des coûts, et par voie de conséquence, à une maîtrise des flux dans les établissements et services de protection de l'enfance. Lorsque la problématique d'un

²⁸ Cf. annexe n°1 : « répartition des enfants par mesures », 31/12/2014, transmis par le service Enfance-Jeunesse de Haute-Marne.

²⁹ Hôpital, Patients, Santé, Territoire : « cette loi est un projet d'organisation sanitaire et non de financement. A terme, elle doit permettre de mettre en place une offre de soins gradués de qualité, accessibles à tous, satisfaisant à l'ensemble des besoins de santé ». <http://www.sante.gouv.fr/la-loi-hopital-patients-sante-et-territoires.html>, consulté le 03/04/2015.

enfant n'est pas trop complexe et ne va pas monopoliser trop de temps, pourquoi faire intervenir un service ou un établissement coûteux ? Il en résulte des situations familiales maintenues à « bout de bras » pour éviter que la problématique ne se dégrade, sans pour autant proposer un accompagnement qui permette une plus-value à l'enfant et à son système familial.

Aussi, le fonctionnement des services et établissements est fortement impacté par une stratégie qui conduit le Conseil Départemental à ne les utiliser qu'en ultime recours, lorsque la situation est tellement dégradée qu'elle suppose un accompagnement renforcé. Cette stratégie de simple maîtrise des coûts peut engendrer de fortes tensions entre un Conseil Départemental qui décide et des acteurs associatifs privés qui subissent, se soumettent ou s'insurgent... Au final, c'est bien les enfants et leurs familles, en proie à ce fonctionnement, qui sont objets des tensions institutionnelles.

Dès lors, quelle maîtrise des coûts est possible quand chacun des acteurs ne considère la mission qu'à travers la défense de ses intérêts particuliers ? C'est pourquoi, cette approche du Conseil Départemental de Haute-Marne, qui renvoie aussi à une forme de frilosité des politiques face à une mission de société délicate, tend à disparaître au profit d'une stratégie qui consiste à développer les relations partenariales avec les acteurs associatifs. En effet, si la mission est dévolue au Conseil Départemental, les acteurs sont relativement nombreux et participent tous à la mission de protection de l'enfance. C'est dans l'émergence de cette nouvelle dynamique que la protection est susceptible d'être plus pertinente, d'évoluer au plus près des besoins identifiés sur l'ensemble du territoire. La stratégie politique considère alors la mission de protection de l'enfance comme investissement social et sociétal, afin de garantir à chaque enfant un accompagnement personnalisé dans ou à proximité de son milieu originel.

L'enjeu du schéma départemental de protection de l'enfance du Conseil Départemental de Haute-Marne a ainsi été de rapprocher les différents acteurs en 2008 pour envisager une réponse coordonnée sur le territoire, qui prenne en compte les besoins des enfants, de leurs familles et les réalités budgétaires. Il a notamment réuni les deux associations qui participaient à la protection de l'enfance en Haute-Marne (l'une gérant deux des trois MECS existantes en Haute-Marne et l'association Hautefeuille gérant la troisième MECS et le service départemental d'AEMO judiciaire).

1.2.2 Les orientations du schéma départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille :

Le schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille actuel prévoit les orientations pour la période 2010-2015. C'est le document qui guide l'ensemble des acteurs du département ; il a été élaboré en 2008 et 2009 en s'appuyant sur une démarche participative, menée par le Conseil Général. Les réunions ont permis à chaque acteur de faire part de ses constats, ses atouts, ses difficultés, et de participer ainsi au diagnostic des besoins et de leurs évolutions prévisibles. De même la définition des quatre orientations stratégiques a fait l'objet de débats et de réflexions. Chacun a pu formuler des propositions et participer à l'élaboration d'un plan d'action de 24 fiches, engageant le Conseil Général et ses partenaires³⁰.

Deux des orientations stratégiques, déclinées en fiches actions, intéressent plus particulièrement la MECS puisqu'elle la concerne directement ou indirectement :

- « *Adapter le dispositif de protection de l'enfance pour consolider le lien enfant-parents* » :

« *Faire évoluer l'accueil d'urgence* ». La MECS de CHAUMONT doit proposer une prestation d'accueil d'urgence sur le territoire de la CAS de CHAUMONT. Il s'agit de pouvoir accueillir des enfants pour lesquels le placement doit intervenir de manière immédiate, à la demande du Procureur de la République, du Juge des Enfants ou de l'ASE et ce, dans l'attente d'une évaluation de la situation par les services de l'ASE ou d'une audience auprès du Juge des Enfants.

« *Expérimenter des accueils innovants* ». La MECS de CHAUMONT doit développer des solutions d'accompagnement entre le domicile et le placement. Il s'agit de proposer la possibilité d'accueils modulables pour les enfants bénéficiant d'une mesure d'AED et d'accueils périodiques pour les enfants bénéficiant d'une mesure d'AEMO. L'accueil modulable doit pouvoir également s'envisager dans le cadre judiciaire conjointement à une définition souple des droits de visite et d'hébergement pour l'enfant chez ses parents. La MECS devra également proposer une prestation d'accueil exceptionnel pour ces enfants en cas de besoin inattendu.

³⁰ Cf. annexe n° 2 : « orientations stratégiques du schéma départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille 2010-2015 ».

« *Territorialiser l'offre d'accueil* ». La MECS de CHAUMONT, dans le cadre de sa reconstruction, doit bénéficier d'une extension de sa capacité par transfert de places provenant des assistantes familiales pour passer de 16 à 30 places. Il s'agit de proposer une offre de service multidimensionnelle sur son territoire : de l'hébergement à temps complet, à temps partiel, de l'accompagnement à domicile, de l'accueil de jour...etc... Par ailleurs, la MECS doit proposer un accompagnement des enfants au plus près de la famille.

« *Développer l'accueil de jour* ». La MECS de CHAUMONT doit proposer la possibilité d'accueillir des enfants en journée pour relayer et soutenir les parents dans leurs fonctions.

- « *Optimiser les pratiques professionnelles pour mieux accompagner les familles* »

« *Généraliser le Projet Pour l'Enfant* ». La MECS n'est pas porteuse du Projet Pour l'Enfant qui est formalisé par l'ASE. Cependant, le Projet Pour l'Enfant appuie la nécessité de mettre en place une logique de parcours pour l'enfant, et ce, pour éviter des ruptures successives. La MECS doit donc veiller à proposer un parcours pour l'enfant dans son offre de service. La réponse éducative doit évoluer avec l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille.

« *Favoriser le développement d'une culture commune du partenariat* ». La MECS de CHAUMONT est un partenaire incontournable de la CAS de CHAUMONT puisque l'unique institution d'hébergement sur le territoire. Pour autant, les relations partenariales sont déterminantes dans la recherche de solutions cohérentes et concertées pour les enfants et leurs familles. Il s'agit donc d'organiser régulièrement des rencontres de travail et/ou des temps de formation entre les personnels de la CAS de CHAUMONT et de la MECS de CHAUMONT.

Dès 2010, ce schéma départemental met en évidence l'intention du Conseil Général et de ses partenaires de faire évoluer le système de protection de l'enfance vers un système laissant plus de place à l'enfant et à ses parents. Il fait directement suite à la loi du 5 mars 2007 qui prévoit un certain nombre de dispositifs en faveur de la prévention et vise à préserver, autant que possible, les liens familiaux. L'article 1^{er} précise que « *la protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs* »³¹. L'article L. 311-9 du CASF précise que les

³¹ Article 1^{er} de la loi n°2007-293 du 5 mars 2007 introduisant l'article L. 112-3 dans le CASF.

services de l'ASE « *doivent rechercher une solution évitant la séparation ou, si une telle solution ne peut être trouvée, établir un projet propre à permettre leur réunion dans les plus brefs délais et à suivre ce projet jusqu'à ce qu'il aboutisse* ». Le schéma départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille 2010-2015 met un terme au « tout placement » et indique aux établissements partenaires l'offre de service à développer. Depuis 2010, cette logique s'est encore accentuée puisque le projet de la nouvelle MECS ne prévoit plus d'augmentation des places traditionnelles, c'est-à-dire proposant uniquement de l'hébergement, et précise le maintien à l'existant, soit 16 places³². En outre, il est prévu de diversifier l'offre d'accompagnement pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents. Le modèle de suppléance familiale décrit plus avant prend alors tout son sens.

Ainsi, le schéma départemental conditionne fortement l'évolution à venir de la MECS. Pour autant, son identité, sa culture professionnelle, la perception que s'en font ses personnels, ses usagers, ses partenaires et plus largement les habitants de la ville, est profondément ancrée dans son histoire.

1.3 Le contexte associatif et d'établissement :

La MECS est un établissement géré par la Fondation Lucy LEBON depuis 2010. Cependant, l'histoire de l'établissement est étroitement liée à l'association HAUTEFEUILLE qui en assurait jusqu'alors la gestion. Cette histoire est encore très prégnante dans la représentation que la population se fait de l'établissement et du public accueilli.

1.3.1 L'histoire des services de l'association HAUTEFEUILLE :

L'établissement qui abrite la MECS actuelle est ouvert depuis 1919 à CHAUMONT, ville préfecture de Haute-Marne. A cette époque, c'est un atelier créé par le syndicat féminin d'une ganterie toute proche pour dispenser des enseignements ménagers et de couture aux jeunes filles en difficultés à la sortie de la 1^{ère} guerre mondiale. C'est en 1959 que l'établissement propose un service de placement sous la forme d'un foyer en créant l'association NAZARETH ; quinze jeunes filles y sont confiées par le service de main d'œuvre de la maison d'arrêt, l'Aide Sociale à l'Enfance et les Juges des Enfants. La même année, l'atelier est fermé, tout comme la ganterie qui l'alimentait en travail, et remplacé par

³² Cf. annexe n°3 : « Cahier des charges gestion de la maison d'enfants à caractère social de Chaumont », transmis par le Conseil Départemental à la Fondation Lucy LEBON, décembre 2014.

un restaurant communautaire ouvert à tous les jeunes travailleurs ou étudiants souhaitant y prendre un repas à prix modique le midi.

En 1967, l'association NAZARETH devient l'association HAUTEFEUILLE marquant ainsi son ouverture vers la laïcité. Le fonctionnement s'apparente alors à un celui d'un foyer de jeunes travailleurs. Très rapidement, l'équipe se trouve démunie face à des jeunes filles aux réactions parfois caractérielles, qui manifestent de l'instabilité au travail, de l'instabilité affective et sociale les conduisant souvent à la fugue, la dégradation, l'automutilation...etc...

En 1972, le foyer est habilité comme foyer de semi-liberté par la Direction de l'Action Sociale. En 1974, il est habilité par les services de l'éducation surveillée, devenus depuis la Protection Judiciaire de la Jeunesse. En 1982, le restaurant, dont l'activité est déficitaire et de plus en plus difficile à concilier avec l'hébergement des jeunes filles, est fermé. Le foyer HAUTEFEUILLE est alors habilité pour 15 jeunes filles mineures en internat et 5 jeunes filles majeures en Adaptation Progressive au Milieu Naturel (APMN). Cette nouvelle mission vise à reconsidérer à la baisse l'âge des jeunes filles accueillies et favoriser l'autonomisation des jeunes adultes ayant été accueillies au foyer HAUTEFEUILLE. Par ailleurs, le foyer reçoit une habilitation au titre de l'ordonnance 45³³. En 1985, le renouvellement de l'habilitation inclut la mixité. En 1989, l'association HAUTEFEUILLE sollicite l'autorisation pour la création d'un service d'AEMO judiciaire ; accordée, elle prend effet le 1 mai 1989 pour 15 mesures. L'autorisation est ensuite portée à 30 mesures en 1991, à 45 en 1997. En 2000, l'association HAUTEFEUILLE crée le service départemental d'AEMO judiciaire et est autorisé pour 180 mesures. En 2008, l'association ne sollicite pas le renouvellement de l'habilitation pour l'hébergement au titre de la PJJ.

Le 04 décembre 2010, l'association HAUTEFEUILLE est dissoute, suite à de fortes tensions internes tant au niveau des personnels de direction que des membres du Conseil d'Administration. Elle gère alors :

- 14 places de foyer au titre de la protection de l'enfance,
- 2 places en hébergement externalisé pour les jeunes majeurs,
- 270 mesures d'AEMO.

³³ Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

Le Conseil départemental est alors destinataire de deux propositions de reprise des activités de l'association HAUTEFEUILLE. L'une émane de la Fondation Lucy LEBON, l'autre de l'association déjà gestionnaire de deux des trois MECS en Haute-Marne.

La proposition retenue est celle portée par la Fondation Lucy LEBON. Ce choix recouvrait deux raisons secondaires :

- D'une part, répondre positivement à l'autre proposition revenait à organiser un monopole associatif dans la mission déléguée de protection de l'enfance en Haute-Marne, ce qui aurait conduit le Conseil Départemental à un exercice délicat des relations avec un partenaire unique ;
- D'autre part, répondre positivement à la Fondation Lucy LEBON permettait d'organiser par ailleurs des transferts de places dans le secteur de l'enfance handicapée de la Fondation Lucy LEBON vers une autre association, dont le Président était également le vice-Président du Conseil Départemental et Président de la 5^{ème} commission en charge de l'action sociale en Haute-Marne.

1.3.2 La Fondation Lucy LEBON, une histoire en mouvement :

« Parce que la Fondation Lucy Lebon n'est pas une association, mais bien une fondation, elle défend une identité qui lui est propre et qui témoigne d'un héritage historique fort »³⁴. La Fondation Lucy LEBON se distingue ainsi d'une association par le fait qu'elle ne résulte pas uniquement de la volonté de ses créateurs d'œuvrer ensemble, mais également de leur engagement financier. « C'est un acte coûteux qui indique combien l'engagement de soi est manifeste »³⁵.

Cette institution n'existe ainsi que grâce à l'action généreuse d'un couple fortuné, Auguste et Adrienne LEBON, parents de deux enfants, Elia qui décède à l'âge de un an et Lucy qui décède à l'âge de 18 ans. Monsieur Auguste LEBON décède en 1860 et lègue ses biens propres au Bureau de Bienfaisance de Montier en Der, sa commune natale en Haute-Marne. Madame Adrienne LEBON décède en 1895 et lègue par voie testamentaire ses biens et sa maison, qu'elle a fait construire en 1873, pour y faire établir un Orphelinat. Il sera dirigé par des Religieuses, accueillera des petites filles orphelines nées à Montier en Der et portera le nom d'« Orphelinat Sainte-Lucie ». L'Orphelinat fonctionnera jusqu'au 31

³⁴ Extrait du Projet Associatif Global de la Fondation Lucy LEBON, préambule, page 3.

³⁵ Extrait du Projet Associatif Global de la Fondation Lucy LEBON, préambule, page 3.

octobre 1954.

L'établissement rouvre ses portes le 1^{er} mai 1955 avec le nom de « Foyer Sainte Lucie », mais avec une gouvernance laïque. Il accueille des jeunes filles déficientes intellectuelles qui présentent des troubles du comportement. L'effectif évolue rapidement de 50 à 120 jeunes filles ce qui impose des travaux d'aménagement importants. Le 19 octobre 1968, l'inauguration officielle de l'établissement est l'occasion d'affirmer la mixité des personnes accueillies, comme des personnels. Le 28 janvier 1994, la Fondation reconnue d'utilité publique par Décret du 19 avril 1898, prend le titre de « Fondation Lucy LEBON », en mémoire de Lucy LEBON, fille de la bienfaitrice.

Si la Fondation Lucy LEBON est le produit de son histoire, elle se caractérise par la diversité des projets qu'elle porte actuellement. A la recherche d'une meilleure efficacité, la récente Direction Générale (2013) a engagé une profonde restructuration qui impacte le fonctionnement des établissements et de leurs directions respectives. Cette nouvelle organisation permet d'entrevoir un développement de l'activité des établissements et services dorénavant recentrés sur leur cœur de métier, grâce aux services du siège qui favorisent un fonctionnement efficient³⁶.

La Fondation Lucy LEBON administre aujourd'hui quinze établissements et services sociaux et médico-sociaux en Haute-Marne et en Marne (ITEP, IME, SESSAD, CAFS...etc...). Ils sont distribués en trois pôles selon la nature de leur activité et leur territoire d'intervention. La MECS est rattachée au pôle social avec le service départemental d'AEMO judiciaire composé de quatre antennes réparties en Haute-Marne. Le projet principal du pôle social s'articule autour de la création de la nouvelle MECS qui sera également l'occasion de :

- Mettre en place des accompagnements diversifiés pour protéger les enfants et soutenir les compétences de leurs parents ;
- Regrouper la MECS, l'antenne AEMO de CHAUMONT, la direction et le secrétariat du pôle social dans un même bâtiment.

³⁶ Cf. annexe n°4 : organigramme général de la Fondation Lucy LEBON.

1.3.3 Du foyer HAUTEFEUILLE à la MECS Lucy LEBON :

En 2010, la reprise des services de l'association HAUTEFEUILLE par la Fondation Lucy LEBON a rapidement percuté les équilibres fonctionnels et relationnels de la MECS et du service départemental d'AEMO. La directrice, présente depuis 1980, a été remerciée et une nouvelle direction a été mise en place pour favoriser la sérénité des relations professionnelles qui étaient à l'origine d'un grand nombre de dysfonctionnements. Les personnels, confrontés à des tensions depuis quelques temps, se sont montrés particulièrement attentistes. Les partenaires, notamment les Circonscriptions d'Action Sociale et le service Enfance-Jeunesse de Haute-Marne ont progressivement repris confiance en l'établissement.

L'une des conséquences directes s'est traduite par de nouvelles propositions de placements alors que l'activité de l'établissement était fortement mise à mal ou compensée par des placements des départements extérieurs. Aujourd'hui, l'activité se situe à 4946 journées réalisées en 2014 pour 4850 prévus, avec un taux d'occupation établi à 85%. Le profil des enfants accueillis s'est aussi modifié pour permettre progressivement à l'établissement de s'inscrire dans les préconisations du schéma départemental. L'établissement était connu jusqu'alors pour accueillir de grands adolescents, âgés de plus de 16 ans, dont le parcours était très souvent chaotique. Le foyer HAUTEFEUILLE était perçu par les travailleurs sociaux et présenté aux adolescents comme l'établissement de la « dernière chance ». Le taux de rotation était ainsi très élevé et confrontait l'équipe éducative à de nombreuses situations complexes (toxicomanie, délinquance, violence, marginalisation...). Aujourd'hui, les enfants accueillis sont âgés de 10 à 18 ans et la proportion d'enfants originaire de la CAS de Chaumont s'est accrue pour atteindre 67%. Tous les enfants accueillis en 2014 à la MECS Lucy LEBON sont Haut-Marnais, sauf un accueilli depuis presque trois ans.

Pour autant, la MECS structure encore aujourd'hui son intervention sur un modèle culturellement ancré dans la substitution parentale. En effet, même si les familles sont de plus en plus associées à l'accompagnement des enfants, la MECS se présente avant tout comme foyer, au sens de lieu de vie à part entière. La dimension familiale se montre prégnante dans le quotidien éducatif. Par ailleurs, la configuration des lieux y est propice, voire ne laisse pas ou peu d'autres types de fonctionnements envisageables. Les locaux sont exigus, essentiellement destinés au collectif, distribués autour d'une cuisine et d'une salle à manger centrale. Les sanitaires et toilettes sont situés sur le palier et en nombre insuffisant (4 douches et 2 toilettes). Les chambres, néanmoins individuelles pour 12 d'entre-elles, sont pourvues d'un lavabo et mesurent environ 10 m².

De plus, la dotation en personnel participe à ce fonctionnement puisque les services logistiques sont quasiment inexistants. En 2013, la MECS était doté d'1,5 ETP³⁷ des services logistiques pour assurer l'entretien et la restauration. C'est donc par obligation que les enfants et les personnels éducatifs assurent pour partie les fonctions logistiques de l'établissement. Cette situation renvoie au projet initial du foyer HAUTEFEUILLE qui accueillait des adolescents, avec comme objectif principal, l'accompagnement vers l'autonomie.

Aussi, l'accompagnement proposé se limite à de l'internat éducatif, à temps complet dans presque tous les cas. En effet, la structure ne permet pas de proposer d'autres types d'accompagnement en raison de la permanence éducative à la MECS qui monopolise la totalité du temps éducatif disponible ou temps actif mobilisable. Le ratio d'encadrement est conforme aux autres établissements de Haute-Marne, mais souffre de l'effet de seuil lié à la petite taille de la structure, qui est néanmoins ouverte et assure une présence 365 jours par an, 7 jours/7, 24 heures/24. La MECS dispose de 6 ETP éducatifs pour 16 enfants accompagnés.

Je dirige cette MECS depuis mai 2013 vers sa reconfiguration dans le cadre de sa reconstruction. Si le déménagement prévu courant 2017 permettra sans doute de reléguer définitivement le foyer HAUTEFEUILLE au passé, la MECS Lucy LEBON nécessite l'élaboration d'un projet d'établissement fédérateur qui permette à chaque professionnel de se projeter dans un nouveau bâtiment, dans un nouveau fonctionnement. L'accompagnement managérial sous-tend forcément la réussite de ce projet, puisqu'il doit permettre cette acculturation qui fera émerger la nouvelle identité professionnelle des personnels de la MECS Lucy LEBON, avec un sentiment d'appartenance, celui d'être de ceux qui l'on bâti.

³⁷ Equivalent Temps Plein.

2 La MECS, un outil à reconfigurer :

Tout en tenant compte des éléments de contexte vus dans la première partie, il s'agit de construire un établissement qui permette l'adaptation de l'accompagnement à l'évolution de la problématique des enfants et de leurs familles : proposer un parcours pour éviter les ruptures. La réponse apportée par la MECS doit s'appuyer sur :

- Des besoins clairement identifiés ;
- Un projet d'établissement qui affirme une posture institutionnelle ;
- Une organisation pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents.

2.1 Une réponse à des besoins identifiés :

La MECS doit répondre à des besoins identifiés à différents niveaux :

- La connaissance des besoins du public est indispensable pour accompagner les enfants et leurs familles ;
- Le projet d'établissement doit répondre à la commande du schéma départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille et au cahier des charges précis que le Conseil Départemental a transmis à la Fondation Lucy LEBON en décembre 2014 ;
- Les récentes évaluations internes et externes ont mis en évidence des points d'améliorations notables qui doivent être intégrées au projet d'établissement.

2.1.1 Un public identifié pour un accompagnement pertinent :

Comme préconisé par le schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille, l'accueil s'est fortement recentré sur le public confié à la CAS de CHAUMONT depuis 2013. En effet, 16 enfants sur 23 accueillis en 2013 et 8 enfants sur 15 accueillis en 2014 sont domiciliés dans le territoire couvert par la CAS de CHAUMONT³⁸. Cette proportion devrait encore s'accroître puisqu'il s'agit de répondre aux difficultés rencontrées

³⁸ Données extraites des rapports d'activité de la MECS Lucy LEBON 2013 et 2014.

par les enfants et leurs familles au plus près de leur environnement, et ce, pour éviter les ruptures de scolarité, de vie sociale qui sont généralement conjointes à un placement à distance. Cette proximité géographique doit faciliter la participation des familles à l'accompagnement éducatif de leurs enfants et garantir un meilleur équilibre entre vie institutionnelle et vie familiale. En effet, l'expérience à la MECS démontre que les parents s'approprient rapidement la mesure d'accompagnement éducatif comme bénéfique pour l'ensemble de la famille s'ils sont associés dans l'accompagnement quotidien de leurs enfants. Cela suppose une proximité entre l'institution et le lieu de vie de la famille.

Aussi, les enfants accueillis sont plus jeunes puisque l'âge du plus jeune accueilli en 2014 est de 10 ans, contre 12 ans en 2013 et 13 ans avant 2012³⁹. Ce rajeunissement est également lié à la volonté de rapprocher les acteurs familiaux et institutionnels pour permettre le développement de la coéducation. La MECS Lucy LEBON s'affichait jusqu'alors comme le lieu d'accueil des adolescents alors que d'autres établissements s'affichaient comme le lieu d'accueil des plus jeunes. Cette situation évolue progressivement et la MECS doit se donner les moyens d'assurer l'accueil dès 6 ans, conformément à son agrément.

Pour les 15 enfants accueillis en 2014, le type de mesure et les motifs de placement nous permettent d'approcher les besoins d'accompagnement. Si la MECS propose aujourd'hui uniquement la possibilité d'un accompagnement dans le cadre d'une mesure de placement en internat, l'accompagnement proposé aurait pu prendre la forme d'un accompagnement de jour ou à domicile si l'ASE et/ou les Juges des Enfants avaient eu cette alternative. En effet, dans leur pratique quotidienne, les équipes éducatives sont confrontées à la difficulté de mettre en œuvre un accompagnement en recherchant l'adhésion des enfants et de leurs parents⁴⁰. De plus, de nombreux mineurs sont accueillis à la MECS par manque de réponses adaptées à un environnement carencé au niveau social, affectif, relationnel et psychologique. Aussi, les besoins des enfants accueillis diffèrent selon leur problématique individuelle et familiale. Lorsque certains sont placés administrativement pour des motifs éducatifs, sociaux ou scolaires, d'autres sont placés par ordonnance judiciaire légitimée par la maltraitance subie au sein de la famille. Nous pouvons déceler dans cet exemple un lien direct entre les besoins d'accompagnement à construire avec l'enfant et la notion de danger qui a motivé la mesure. En effet, les modalités d'accompagnement et notamment la place attribuée à la famille dans le dispositif ne sont

³⁹ Données extraites des rapports d'activité de la MECS Lucy LEBON 2011, 2012, 2013 et 2014.

⁴⁰ Cf. Chapitre 1.1.2 De la substitution à la suppléance familiale.

pas les mêmes, selon le caractère de dangerosité de la situation vécue par l'enfant. De plus, un grand nombre des fins de placement à la MECS s'orientent vers un retour en famille, ce qui suffit pour justifier un travail éducatif auprès des enfants et de leurs parents.

Au regard de l'article 375 du Code Civil, l'assistance éducative répond aux besoins d'enfants pour lesquels « *la santé, la sécurité, ou la moralité sont en danger, ou les conditions de l'éducation ou du développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises* »⁴¹. Pour autant, il ne s'agit en aucun cas d'évaluer le danger de la situation des enfants, déjà apprécié par les Juges des Enfants ou les travailleurs sociaux de l'ASE. C'est la lecture objectivée des ordonnances de placement et des fiches de placement émanant de l'ASE qui permet d'appréhender le caractère de dangerosité de la situation. La démarche consiste en la distinction des situations « d'enfants en danger » et des situations d'enfants « en risque de danger »⁴² pour lesquelles la MECS doit pouvoir envisager des modalités d'accompagnement différentes.

L'article 12 de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, distingue désormais les « enfants en danger » et les « enfants en risque de danger ». Cet article, en substituant dans le Code d'action sociale et des familles⁴³ la notion de danger à celle de maltraitance, permet les définitions suivantes :

- L'enfant en danger (précédemment nommé enfant maltraité) intègre le concept de maltraitance et se définit comme potentiellement « victime de violences physiques, d'abus sexuels, de violences psychologiques, de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique »⁴⁴.
- L'enfant en risque de danger (précédemment nommé enfant en risque) se définit comme « celui qui connaît des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa moralité, son éducation ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité »⁴⁵.

⁴¹ Article L.375 du Code Civil.

⁴² Distinction établie par l'article L.226-2-1 du Code de l'action sociale et de la famille, introduit par l'article 12 de la loi n° 2007-293.

⁴³ Article L.226-2-1 du CASF.

⁴⁴ ODAS, *L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique*, Odas, 2001, p 21.

⁴⁵ ODAS, *idem*, p 29.

A partir de critères d'évaluation principaux et secondaires du danger, la lecture des ordonnances ou des fiches de placement ont permis la catégorisation des situations des enfants dans le tableau qui suit :

	Mesures administratives	Mesures judiciaires
Danger principal		
Carence éducative d'un ou des parent(s)	3	11
Décès d'un parent		1
Danger secondaire		
Cadre de vie		6
Habitat	1	
Choc affectif	1	
Conflits de couple / séparation		2
Psychopathologie d'un ou des parent(s)		3
Maladie	1	1
Total :	3	12

Pour autant, la définition de l'enfant en danger et de l'enfant en risque de danger ne suffit pas pour caractériser une situation ; elle ne permet pas d'apprécier toute la complexité et la souffrance que recèlent les situations. C'est l'emploi de la méthode d'évaluation du danger de Francis ALFOLDI⁴⁶ qui permet depuis 2014 d'apprécier la situation singulière de chaque enfant accueilli à la MECS.

Chaque situation se caractérise sous la forme de six critères qui vont préciser le niveau du danger, de l'absence de danger (niveau 1), au risque de danger (niveau 2), au danger (niveau 3)⁴⁷. La situation de chaque enfant accueilli à la MECS en 2014 est reportée dans le tableau qui suit :

⁴⁶ Francis ALFOLDI, *Evaluer en protection de l'enfance*, Editions DUNOD, Paris 2010.

⁴⁷ Cf. annexe n°5 : « Critères d'évaluation du danger selon Francis ALFOLDI ».

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Critère du danger physique	9	5	1
Critère du danger sexuel	12	2	1
Critère du danger psychologique	2	9	4
Critère du danger de négligence matérielle	4	10	1
Critère du développement de l'enfant	3	10	2
Critère de l'implication des parents	5	6	4

La majorité des enfants accueillis présente des dangers de niveaux 1 et 2, c'est-à-dire que la plupart des enfants connaissent une situation d'absence de danger ou de risques de danger. Cependant, à cette situation s'ajoute pour certains un danger connu et isolé. La nature du danger se situe, pour la plupart, au niveau du danger psychologique, de la négligence matérielle et du développement de l'enfant. La collaboration des parents reste un élément à améliorer en développant les interventions auprès des familles.

Ces éléments mettent en évidence la nécessité de développer des modalités diversifiées d'accompagnement pour répondre au besoin d'accompagnement de situations qui sont principalement des situations de risques de danger. En effet, la proposition d'un accompagnement à domicile aurait permis d'éviter le placement pour environ la moitié des enfants accueillis en 2014, sous réserve que celui-ci puisse intervenir en cas de besoin immédiat. Aussi, parmi les 15 enfants sortis de la MECS en 2014, 4 ont bénéficié d'une mesure d'accompagnement à domicile exercée par la CAS de CHAUMONT ; ces mesures auraient pu être exercées par la MECS dans le cadre du travail de retour à domicile amorcé dès le début du placement, et ce pour éviter les ruptures dans l'accompagnement et la multiplicité d'intervenants.

En effet, la durée du placement, établie à 8 mois et 27 jours en moyenne pour 2014, pourrait sans doute être écourtée si la MECS pouvait assurer un accompagnement à domicile dès le début du placement. La rupture, parfois nécessaire, ne peut être bénéfique que si elle s'envisage comme la possibilité pour les enfants et leurs parents d'une distanciation avec la situation familiale à l'origine du placement. Elle doit permettre de travailler les conditions du retour. En 2014, 12 enfants sur les 15 sortis ont rejoint le domicile de leurs parents. Cet exemple démontre de la nécessité d'un accompagnement souple entre famille et institution.

Au regard de l'analyse des besoins des enfants accueillis et de leurs familles, le projet d'établissement de la nouvelle MECS doit pouvoir proposer :

- De l'internat éducatif pour les situations de danger ;
- De l'accompagnement à domicile et de l'accueil de jour pour les situations de risque de danger, avec la possibilité d'un accueil en internat si besoin.

Pour autant, les situations ne sont pas figées. Les accompagnements ne doivent donc pas s'envisager de façon trop rigide. La constitution de services dédiés à un type d'accompagnement ne paraît pertinente, ni pour assurer la souplesse nécessaire au passage d'une modalité d'accompagnement à une autre, ni pour garantir l'absence de rupture dans le parcours de l'enfant. L'accompagnement doit pouvoir évoluer avec la situation de l'enfant et de sa famille, et ce en privilégiant un même intervenant afin de ne pas en multiplier le nombre. De plus, pour assurer la souplesse du dispositif, l'accompagnement doit pouvoir se modifier sans passer nécessairement par le magistrat, mais en concertation avec l'ASE.

2.1.2 Le cahier des charges du Conseil Départemental :

Si le schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille, rédigé en 2009, prévoyait initialement 30 places d'internat éducatif, permanentes, modulables ou périodiques, le cahier des charges rédigé en 2014 tient compte de l'évolution de l'activité de la CAS de CHAUMONT sur la même période. En effet, la baisse prévue d'assistants familiaux qui devait se compenser par une plus grande capacité d'accueil de la MECS s'est confirmée, mais elle a été entre temps compensée par la mise en œuvre de mesures alternatives. L'association gestionnaire des deux autres MECS de Haute-Marne, soutenu par les deux Juges des Enfants et avec l'accord du Conseil Départemental, a développé des mesures de placement s'exerçant au domicile des parents. Cette forme d'accompagnement, dénommée par l'ASE de Haute-Marne « *accueil et suivi à domicile* », propose un placement en établissement avec des droits d'hébergements permanents attribués aux parents. L'hébergement en MECS se présente alors comme l'ultime recours en cas de besoin et peut se mettre en œuvre de façon immédiate. Au 31 décembre 2014, 51 enfants et leurs familles bénéficiaient de ce type d'accompagnement, dont 9 pris en charge par la CAS de CHAUMONT⁴⁸, ce qui laisse entrevoir une perspective de

⁴⁸ Cf. annexe n°1 : « répartition des enfants par mesures », 31/12/2014, transmis par le service Enfance-Jeunesse de Haute-Marne.

développement au regard de la proportion d'habitants sur le territoire de la CAS de CHAUMONT. Par ailleurs, le Conseil Départemental souhaite développer la prévention du placement, principalement par le biais de l'accueil de jour.

Suite à la délibération du Conseil Général en date du 9 décembre 2011, le cahier des charges de la nouvelle MECS⁴⁹ prévoit donc une articulation autour de trois pôles :

- Un pôle d'accompagnement composé de 14 lits d'internat, 6 places d'accueil et suivi à domicile (associées à 2 lits affectés aux replis), 2 lits d'accueil immédiat, 2 studios destinés à la préparation de l'autonomie, soit un total de 24 accompagnements pour 20 lits. Ce pôle correspond au transfert de la MECS actuelle.
- Un pôle administratif qui permettra de regrouper sur un même site le secrétariat, la direction et l'antenne AEMO avec la MECS qui bénéficie actuellement du soutien de ces services à distance.
- Un pôle transversal qui devra permettre un travail sur les relations parents/enfants au travers d'activités de médiation éducatives, de soutien à la parentalité, dans le cadre d'un accueil de jour.

Le projet d'établissement devra préciser « les modalités de prise en charge, l'organisation, les relations avec les partenaires »⁵⁰.

En outre, le cahier des charges exige le cadrage des effectifs de personnels et l'impact sur le budget de fonctionnement actuel.

2.1.3 Les préconisations des évaluations interne et externe :

L'élaboration du projet d'établissement se présente également comme l'opportunité de prendre en compte les préconisations des évaluations interne et externe réalisées respectivement en 2013 et 2014.

L'évaluation interne a été initiée par la Fondation Lucy LEBON en octobre 2012 et s'est terminée fin avril 2013. A mon arrivée à la MECS en mai 2013, à partir de l'évaluation

⁴⁹ Cf. annexe n°3 : « Cahier des charges gestion de la maison d'enfants à caractère social de Chaumont », transmis par le Conseil Départemental à la Fondation Lucy LEBON, décembre 2014.

⁵⁰ Extrait du « Cahier des charges gestion de la maison d'enfants à caractère social de Chaumont », transmis par le Conseil Départemental à la Fondation Lucy LEBON, décembre 2014.

déjà réalisée, j'ai établi le plan d'amélioration de la qualité à la demande de la direction générale de la Fondation Lucy LEBON. Il se décline sous la forme proposée par « CRP Consulting » qui a été choisi pour fournir le support à l'évaluation. Le plan d'amélioration de la qualité est composé de sept fiches actions concernant : le dossier de l'utilisateur, le droit à l'information, la gestion des services logistiques, la gestion des ressources humaines, les prises en charges spécifiques, les projets personnalisés, les réseaux et coopérations. Ce sont ces fiches qui ont guidés les travaux d'amélioration de la qualité jusqu'à la fin 2014. Le travail a porté essentiellement sur la mise en œuvre du droit des usagers⁵¹

Cependant, l'évaluation n'a pas été conduite dans l'esprit d'une démarche d'amélioration continue de la qualité, mais plus comme un questionnement sur le fonctionnement. De plus, elle n'était pas portée par les professionnels de la MECS qui l'ont plus subie qu'ils n'y ont participé. En conséquence, l'évaluation n'a pas été validée par l'ARS parce qu'elle n'était pas conforme aux recommandations de l'ANESM et ne portait pas sur les domaines d'interventions préconisés⁵².

L'évaluation externe s'est déroulée le 11 avril 2014. Elle met notamment en évidence :

- L'obligation d'inscrire l'évaluation interne dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'établissement, afin qu'elle devienne véritablement un outil de travail et de management,
- La nécessité d'asseoir le projet d'établissement comme un véritable outil de travail, de référence, de communication et de management pour la direction et l'équipe pluridisciplinaire. Il doit être synthétisé et intégrer le projet de la nouvelle MECS, l'évolution de son activité ainsi que les modalités d'accompagnements diversifiés,
- Le besoin d'élaborer des fiches de postes et mettre en place des entretiens professionnels, de retravailler le profil de poste de la maitresse de maison et son amplitude horaire pour seconder davantage l'éducateur dans les tâches de la vie quotidienne, de réfléchir à une aide au niveau des soins, soit en utilisant les moyens internes à la Fondation, soit en faisant appel à une infirmière libérale,

⁵¹ Ce travail, central pour l'élaboration du projet d'établissement, fait l'objet du chapitre suivant : 2.2.1 « La nécessaire mise en œuvre du droit des usagers »

⁵² Cf. annexe n° 6 : « Courrier ARS en date du 20 février 2014 ».

- L'intérêt de formaliser une convention avec l'ASE, de développer davantage le partenariat avec les autres établissements de la Fondation, notamment pour le partage et la mutualisation de moyens,
- L'obligation de mettre en place un CVS ou groupe d'expression, de réécrire le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement selon la réglementation et de sorte qu'ils soient adaptés à la compréhension des usagers,

L'évaluation externe a également identifié la priorité afin de garantir le droit des usagers : « *Il est urgent de réaliser la nouvelle construction en garantissant des chambres individuelles équipées des sanitaires et douches ainsi qu'une bonne insonorisation des locaux* ». ⁵³

2.2 Le projet d'établissement : l'affirmation d'une posture institutionnelle

Ce projet d'établissement doit s'inscrire principalement dans :

- Une diversification des accompagnements, qui affirme le droit des usagers, qui propose un ensemble de prestations qui permettent de protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents, tout en préservant le lien parent/enfant, dans une proximité d'intervention,
- Des contraintes budgétaires définies, tant en matière d'investissement que de fonctionnement, particulièrement à l'égard de l'évolution de la masse salariale ⁵⁴.

2.2.1 La nécessaire mise en œuvre du droit des usagers :

Si le projet d'établissement répond à des besoins identifiés, il répond d'abord à une obligation réglementaire : celle de mettre en œuvre le droit des usagers. Conformément à l'article 12 de la loi n°2002-2 du 02 janvier 2002⁵⁵, le projet d'établissement doit « *définir les objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que les modalités d'organisation et de*

⁵³ Extrait du rapport d'évaluation externe réalisé par A.D.Q. Conseils, habilitation ANESM n° H2010-03-351, suite à l'évaluation de la MECS Lucy LEBON en date du 14/04/214.

⁵⁴ La dimension économique et financière fait l'objet d'un chapitre à part entière dans la 3^{ème} partie.

⁵⁵ Art. L. 311-8 du code de l'action sociale et des familles.

fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ».

En conséquence, le projet d'établissement s'adresse avant tout aux enfants et à leurs familles qui, à travers le CVS ou le groupe d'expression, émettent un avis et participent à la vie de l'établissement. Il explicite la posture institutionnelle à l'égard des usagers et a valeur d'engagement notamment en matière de garantie de leurs droits.

Si cette posture semble aujourd'hui partagée à la MECS Lucy LEBON, la culture professionnelle de l'ancien foyer HAUTEFEUILLE correspondait à celle du secteur avant la loi 2002-2. Les usagers devaient s'adapter à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement qui ne laissait que peu de place au droit des usagers. La participation des usagers à la vie de l'établissement n'était pas ou peu proposée, à plus forte raison lorsqu'il s'agissait d'un placement judiciaire.

Le projet actuel de la MECS Lucy LEBON doit faire l'objet d'une réactualisation et doit s'élaborer à partir des outils garantissant la mise en œuvre du droit des usagers. Aussi, le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, le contrat de séjour ou DIPC, le projet personnalisé (son support et la procédure associée) et le groupe d'expression ont été réactualisés ou initiés dans le courant de l'année 2014. Ces outils, qui sont le fruit d'un travail collectif avec les personnels et les enfants de la MECS, sont le prolongement opérationnel du projet d'établissement dans la mise en œuvre du droit des usagers. L'établissement doit également solliciter la participation des enfants et de leurs familles pour l'élaboration de son projet.

2.2.2 L'enfant et sa famille au centre de l'accompagnement :

Ce changement notable de posture institutionnelle, qui consiste à placer l'enfant et sa famille au centre de l'accompagnement, bouleverse profondément les places et rôles de chacun des acteurs. La recherche d'adhésion à la mesure éducative contrainte est encore une préoccupation de l'équipe éducative puisqu'elle conditionne le déroulement du placement. Cependant, ce glissement de posture institutionnelle permet progressivement un accompagnement éducatif plus opérationnel.

Jusqu'alors, l'enfant placé par le magistrat percevait l'établissement de placement comme son prolongement judiciaire. Depuis la loi 2002-2 qui place l'utilisateur comme acteur, renforcé par la loi 2007-293 qui met un terme aux placements directs et désigne le Conseil Départemental comme responsable de la mise en œuvre de la mesure de placement, le

rôle de l'établissement ne doit plus être le même. En effet, Guy HARDY⁵⁶ décrit parfaitement l'articulation des places et rôles des acteurs dans le cadre d'une mesure contrainte. « *Le mandant* » (le juge des enfants) confie désormais la mise en œuvre d'une mesure de placement à « *un mandaté* » (l'ASE). L'enfant est « *l'objet du mandat* ». L'établissement doit se placer comme « *l'aidant* » et non plus comme le mandaté. De cette manière, il peut engager un travail d'accompagnement sans s'enfermer dans une recherche d'adhésion. L'établissement n'est plus le prolongement du magistrat mais l'acteur qui va permettre à l'enfant et sa famille de s'extraire de la mesure judiciaire. Le travail éducatif s'appuie alors sur un accompagnement personnalisé qui consiste à lever les inquiétudes du mandant (le juge des enfants) et du mandaté (l'ASE).

Cette nouvelle distribution des places et des rôles, si elle est clairement assumée par chacun des acteurs, permet de démontrer à l'enfant et sa famille, dès l'admission à la MECS, l'intérêt d'une collaboration active dans l'accompagnement qui va se construire avec l'équipe éducative. L'établissement n'a plus à attendre une adhésion pour engager un travail d'accompagnement, mais s'appuie sur les éléments de danger notifiés par l'ordonnance de placement pour personnaliser l'accompagnement et mettre un terme le plus rapidement possible à la mesure éducative.

L'impact de cette posture institutionnelle est double :

- Chaque enfant bénéficie d'un accompagnement personnalisé, dans lequel il se rend acteur avec sa famille, de l'issue qu'il construit avec l'équipe éducative,
- Le collectif de la MECS est apaisé par une meilleure acceptation de la mesure éducative pour chaque enfant accueilli.

Placer l'enfant et sa famille au centre de l'accompagnement revient à accompagner des projets personnalisés au sein d'un collectif qui est la MECS Lucy LEBON, alors que le foyer HAUTEFEUILLE, comme la plupart des établissements de placements avant les lois 2002-2 et 2007-293, s'appuyait sur la dynamique collective comme outil éducatif au service des enfants accueillis.

⁵⁶ HARDY Guy, *S'il te plait, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, ERES, 2001.

En outre, la place de la famille dans l'accompagnement des enfants est primordiale, d'abord parce qu'ils conservent l'exercice de l'autorité parentale, ensuite parce qu'une mesure éducative ne peut s'entrevoir que comme passagère, enfin parce que le lieu de vie de l'enfant est celui de sa famille⁵⁷. Les outils de la loi 2002-2 qui garantissent le droit des usagers doivent l'affirmer ; le projet d'établissement doit en faire une posture institutionnelle à travers les prestations proposées et les moyens mis en œuvre.

2.2.3 Des prestations adaptées en faveur des enfants et de leurs familles :

Au regard de la mission de protection de l'enfance confiée par le Conseil Départemental de Haute-Marne à la MECS Lucy LEBON, les prestations actuelles d'internat éducatif doivent être maintenues, mais adaptées et renforcées par des prestations complémentaires qui permettront la diversification des accompagnements éducatifs. Aussi, l'ensemble des prestations doivent s'articuler avec souplesse, afin de permettre la possibilité d'un parcours pour les enfants, sans qu'ils soient l'objet de ruptures dans leur accompagnement. Les prestations actuelles seront élargies pour faciliter des passerelles entre l'hébergement collectif, individualisé, l'accueil et le suivi à domicile, l'accueil de jour et le soutien à la parentalité.

- L'hébergement collectif :

En accueil permanent, séquenté (modulable ou périodique), ou dans le cadre de l'accueil immédiat, la MECS doit pouvoir proposer des prestations⁵⁸ qui offrent:

- Un accompagnement des liens avec la famille,
- Un accompagnement de la vie quotidienne,
- Un accompagnement de la scolarité et la formation,
- Un accompagnement de la santé.

- L'hébergement individualisé :

Dans le cadre d'un accueil en hébergement individualisé, la MECS doit pouvoir proposer les mêmes prestations qu'en hébergement collectif en s'appuyant sur un mode

⁵⁷ L'article 375-2 du Code Civil précise que : « *chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel* ».

⁵⁸ Les prestations d'hébergement collectif sont détaillées dans l'annexe n° 7 : « prestations de la nouvelle MECS ».

d'hébergement qui permet une préparation à la vie autonome ; ce type d'hébergement s'entrevoit pour les jeunes majeurs ou les enfants dont le projet se concentre autour d'une nécessité à se prendre en charge de manière autonome.

- L'accueil et suivi à domicile :

Dans le cadre de l'accompagnement à domicile, la MECS doit pouvoir proposer les mêmes prestations qu'en hébergement collectif en s'appuyant sur l'intervention fréquente d'un personnel éducatif au domicile des parents, dans l'établissement scolaire, auprès des divers partenaires... L'enfant peut bénéficier d'une solution de repli à la MECS à tout moment, à sa demande, à la demande de ses parents, à l'appréciation concertée de la MECS et de l'ASE. Par ailleurs, l'enfant et sa famille bénéficient également des prestations des services transversaux proposés par la MECS : l'accueil de jour et le soutien à la parentalité.

- L'accueil de jour :

L'accueil de jour est un service non personnalisé et transversal qui accueille des enfants en journée à la MECS. Les prestations⁵⁹ s'appuient notamment sur des activités de médiations éducatives et s'adressent également aux enfants hébergés à la MECS ou accompagnés à domicile. L'accueil de jour répond à la nécessité d'un soutien éducatif en faveur de l'enfant. L'accompagnement des parents est également proposé en favorisant leur participation aux activités ou sorties éducatives proposées.

- Le soutien à la parentalité :

Il s'agit de proposer un accompagnement de la famille dans le développement de ses compétences parentales, afin de travailler les conditions de vie des enfants et de leurs familles⁶⁰. Ce service non personnalisé est transversal et s'adresse aux familles des enfants en hébergement collectif ou individualisé, en accueil et suivi à domicile et en accueil de jour. Les intervenants soutiennent les parents dans leurs fonctions parentales et veillent à développer leurs compétences parentales en s'appuyant notamment sur le principe de la coéducation, au domicile des familles, à la MECS, lors d'activités de médiations, de séjours

⁵⁹ Les prestations d'accueil de jour sont détaillées dans l'annexe n° 7 : « prestations de la nouvelle MECS ».

⁶⁰ Les prestations de soutien à la parentalité sont détaillées dans l'annexe n° 7 : « prestations de la nouvelle MECS ».

éducatifs parents/enfants... Les intervenants éducatifs se positionnent alors comme tiers médiateur dans la relation parent/enfant.

L'ensemble de ces prestations doivent être coordonnées dans le projet personnalisé de l'enfant qui détermine les objectifs de l'accompagnement, les moyens mis en œuvre, les délais et fixe un indicateur d'évaluation.

2.2.4 Des moyens au service de l'enfant et sa famille :

Le développement de nouvelles prestations, conjointement à l'augmentation de la capacité d'accueil et d'accompagnement éducatif de la MECS, ne peut s'entrevoir sans l'ajustement des moyens. La mise en œuvre d'un nouveau projet d'établissement est toujours l'opportunité d'interroger la répartition et le dimensionnement des moyens.

- Les moyens humains :

Actuellement, la MECS dispose de 0,5 ETP de direction, 1 ETP de chef de service, 1 ETP de secrétariat, 6 ETP éducatifs, 0,375 ETP de psychologue, 2 ETP de surveillants de nuit, 2 ETP des services généraux (cuisine et entretien des locaux), soit 12,875 ETP pour assurer l'accompagnement de 16 enfants en continu. Le ratio d'encadrement s'établit donc à 0,80 ETP par enfant et 0,375 ETP éducatif par enfant.

Dans la perspective de la nouvelle MECS, la diversification des prestations ne permet pas de réduire les moyens humains selon de simples règles arithmétiques. En effet, si les ratios peuvent donner une indication pour se situer par rapport aux services similaires, la petite taille de l'établissement, ajouté à une ouverture continue et à l'obligation d'une permanence éducative, provoque un effet de seuil, sous lequel le fonctionnement par rotation de personnels n'est plus possible ; l'un des enjeux se situe bien dans le respect de la convention collective. De plus, même si le nombre d'hébergement collectif ne doit croître que de 2 lits, le rajeunissement des enfants accueillis impacte fortement le temps d'accompagnement nécessaire par enfant, leur autonomie étant moindre.

A cette réalité s'ajoute la diversification des prestations d'accompagnement, dont l'accueil immédiat qui suppose la possibilité de déployer les moyens d'accueillir à tout moment, l'accueil de jour pour lequel la capacité n'est pas définie à ce jour avec le Conseil Départemental, le suivi à domicile pour 6 places et le soutien à la parentalité pour l'ensemble des situations accompagnées, soit 24.

Face à cette conjonction de besoins quantitatifs et qualitatifs, il apparaît essentiel de diversifier la nature des emplois. En effet, si la permanence éducative est difficile à mettre

en œuvre actuellement avec les moyens éducatifs dont dispose la MECS, c'est notamment en raison de faibles moyens des services généraux. L'agent d'entretien des locaux intervient actuellement dans des missions qui se rapprochent de celles que pourrait assurer une maîtresse de maison, notamment auprès des plus jeunes, pour suppléer les éducateurs. L'intérêt est double puisqu'il permet d'améliorer les conditions de vie des enfants en veillant à tout ce qui est lié à la gestion de l'espace de vie et du linge, et permet de dégager du temps pour que les éducateurs se recentrent sur leur cœur de métier, celui de la relation éducative, pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents. Aussi, les éducateurs sont souvent confrontés aux difficultés matérielles et administratives que les familles peuvent rencontrer. Des profils de type assistante de service social ou conseillère en économie sociale et familiale pourrait permettre une montée en compétence de l'équipe éducative dans son ensemble. L'accueil et suivi à domicile nécessite également la possibilité de travailler ces éléments, et ce, toujours dans la perspective de favoriser les conditions de vie ou de retour de placement de l'enfant dans sa famille.

- Les moyens logistiques :

Compte-tenu de la configuration du nouveau bâtiment, les moyens logistiques nécessitent un aménagement. Actuellement, l'agent d'entretien assure le nettoyage des locaux communs, soit 350 m², en 17,5 heures hebdomadaires, soit 0,05 heure par m² ; il assure également le nettoyage des chambres et l'entretien du linge de maison en 17,5 heures hebdomadaires. La surface collective à entretenir dans la prochaine MECS sera de 725 m². En conséquence, il convient d'envisager soit le recrutement d'un ETP d'agent d'entretien qui interviendra avec les mêmes missions, soit d'envisager le cloisonnement des activités d'entretien des locaux communs et l'entretien des chambres et du linge de maison. Dans ce dernier cas, l'agent d'entretien utilisera 35 heures hebdomadaires à l'entretien des locaux collectifs, soit 0,05 heure par m², et l'entretien des chambres et du linge de maison devra être assuré par ailleurs.

Pour ce qui concerne la restauration, l'agent des services généraux actuellement en charge de la cuisine est salarié d'une association d'insertion. Cette situation fait suite à la mutation de la cuisinière dans un autre établissement géré par la Fondation Lucy LEBON et qui n'a pas été remplacée. En effet, la Fondation Lucy LEBON projette la création d'une cuisine centrale à échéance 2017 ; l'approvisionnement de la MECS sera assuré par cette cuisine dans le cadre d'une liaison froide. Pour autant, il sera nécessaire de prévoir du personnel pour assurer la mise en chauffe, le service des repas et l'entretien de l'espace cuisine.

- Les moyens matériels et financiers⁶¹ :

Les moyens matériels ne sont pas abordés dans cette partie parce que l'investissement dans la construction de la nouvelle MECS, qui représente la plus importante part de l'investissement global, est assuré par le Conseil Départemental ; néanmoins, la Fondation Lucy LEBON a prévu un plan pluriannuel d'investissement qui sera détaillé dans la 3^{ème} partie.

L'augmentation de la capacité d'accompagnement induit mécaniquement de nouvelles charges. Pour autant l'accroissement de l'activité à venir à 24 places (16 actuellement) ne génère pas une augmentation de budget au prorata du nombre de places supplémentaires ; il convient de tenir compte de la nature de l'accompagnement, soit 2 lits supplémentaires d'hébergement collectif et 6 places d'accueil et suivi à domicile dont 2 peuvent se transformer en hébergement collectif si besoin. En conséquence, le budget prévisionnel de la nouvelle MECS s'envisage pour 18 à 20 places d'hébergement collectif et 6 places d'accueil et suivi à domicile.

Dans tous les cas, la définition des moyens s'ajustera en veillant à tendre vers toujours plus de moyens en direction des enfants et de leurs familles ; le budget devra proposer une évolution des ratios qui renforce la proportion des personnels éducatifs et d'accompagnement. En effet, si le projet d'établissement est une réponse à des besoins identifiés et à une commande du Conseil Départemental, c'est également l'affirmation d'une posture institutionnelle. Le projet d'établissement cimentera l'identité de la nouvelle MECS, à travers l'éthique de travail qu'il affiche, la manière dont les prestations sont proposées et dispensées, la manière dont les moyens sont dimensionnés et répartis. Aussi, l'organisation joue un rôle déterminant puisqu'elle conditionne la réussite de la mise en œuvre du projet de la nouvelle MECS.

⁶¹ La dimension financière du projet de la nouvelle MECS et de son offre d'accompagnement diversifiée fait l'objet d'un chapitre dans la 3^{ème} partie ; il s'agit là d'explorer les éléments qui vont générer une variation budgétaire.

2.3 Une organisation pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents :

Le projet d'établissement affirme une volonté, celle de protéger l'enfant et de soutenir les compétences de ses parents. C'est l'organisation qui doit en partie permettre de porter cette volonté, puisqu'elle insuffle un fonctionnement qui va s'appuyer sur :

- L'architecture des nouveaux bâtiments ;
- Une offre d'accompagnement qui prend la forme d'un dispositif ;
- Une organisation du travail.

2.3.1 Une architecture au service d'un projet :

Les locaux actuels de la MECS correspondent à la volonté passée d'accueillir des enfants dans un lieu de vie à dimension familiale. C'est une maison de ville implantée au cœur du centre historique de Chaumont. Elle est distribuée sur deux niveaux d'environ 250 m² et comprend 13 chambres dont 12 individuelles, une salle à manger, une cuisine, 3 salles d'activités, une salle de réunion, un bureau d'équipe, un bureau de Chef de Service, un bureau de Psychologue, des sanitaires communs. Les conditions d'accueil et d'accompagnement sont spartiates ; les pièces sont en enfilades, les chambres présentent une surface réduite d'environ 10 m², la cuisine sert à la fois de cuisine de collectivité (et doit respecter les critères HACCP⁶²) et de cuisine pédagogique, les douches sont sur le palier, les toilettes sont au nombre de 2 pour 14 enfants...

L'ensemble de ces éléments a conduit l'association HAUTEFEUILLE à envisager un projet de construction depuis le début des années 2000. Compte-tenu des difficultés liées au fonctionnement associatif, le projet n'a pu s'entrevoir concrètement qu'avec la reprise des services HAUTEFEUILLE par la Fondation Lucy LEBON. Depuis 2010, le Conseil Départemental porte ainsi le projet d'investissement dans une nouvelle construction qui permettrait de regrouper les services du pôle social de la Fondation Lucy LEBON, la MECS, le secrétariat et la direction et l'antenne AEMO de CHAUMONT.

Après une première concertation en 2011 entre le Conseil Départemental et la Fondation Lucy LEBON, le lieu d'implantation est choisi sur un ancien site militaire en

⁶² « Hazard Analys Critical Point » : il s'agit d'une méthode qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité alimentaire imposée en cuisine collective.

reconversion qui présente l'avantage de fournir un terrain d'implantation suffisamment grand, d'être situé à proximité des établissements scolaires, sans être trop éloigné du centre-ville. Le lieu permet de continuer à pouvoir envisager une autonomie des enfants dans leurs déplacements quotidiens. De plus, ce site accueille déjà pôle emploi, un EHPAD, et projette d'accueillir d'autres administrations et commerces privés qui devraient participer au développement d'une vie de quartier. Les grandes lignes du projet de construction (surface nécessaire, répartition des locaux...) sont également négociées de manière à lancer l'appel d'offre aux architectes.

En septembre 2013, le Conseil Départemental soumet les projets réalisés par les architectes à l'avis de la Fondation Lucy LEBON qui se positionne en faveur d'un projet qui privilégie une construction à étage. L'intérêt réside dans la séparation architecturale du lieu dédié à l'hébergement collectif, situé au 1^{er} étage, avec les parties administratives et communes à la MECS et l'AEMO, situées au rez-de-chaussée. C'est ce projet qui est validé par délibération du Conseil Départemental début 2014. Le lieu de vie des enfants est ainsi préservé, les salles d'activités, de restauration, de cuisine, le secrétariat et les différents bureaux administratifs étant distribués au rez-de-chaussée. Il fait néanmoins l'objet d'un certain nombre d'aménagements afin d'améliorer la fonctionnalité du bâtiment ; le bureau éducatif, comme celui des surveillants de nuit, est repositionné au centre de l'hébergement, les chambres doubles sont réduites à deux, compte-tenu de la capacité administrative de l'hébergement pour assurer 18 chambres pour 20 lits. Cette configuration permet de conserver les chambres doubles pour l'accueil immédiat (2 lits) et les éventuelles nécessités de repli pour l'accueil et suivi à domicile (2 lits). Par ailleurs, deux studios au rez-de-chaussée bénéficient d'un accès extérieur direct pour les plus autonomes ou les jeunes majeurs.

Globalement, l'architecture du nouvel établissement va permettre⁶³ :

- Le regroupement de la MECS, du secrétariat, de la direction et de l'antenne AEMO de CHAUMONT sur un même site ;
- Une surface disponible multipliée par 4 pour environ 2000 m² contre 500 m² actuellement ;
- Une meilleure répartition des espaces avec notamment des surfaces privatives doublées d'environ 18 à 20 m² ;
- Un outil adapté pour travailler l'autonomie des plus grands avec 2 places

⁶³ Cf. annexe n° 8 : « Plan de la MECS Lucy LEBON ».

- d'hébergement individualisé en studio ;
- Un confort quotidien pour les enfants accueillis qui vont disposer de douches et toilettes dans chacune des chambres ;
- Des espaces transversaux à la MECS et à l'AEMO en rez-de-chaussée, dédiés aux activités de médiation éducatives et qui pourront accueillir également les enfants dans le cadre de l'accueil de jour ;
- Des espaces de rencontre avec les parents ;
- Un espace dédié à l'accompagnement de la santé qui permet d'envisager l'organisation de consultations à l'interne ;
- Une cuisine qui permet de respecter la marche en avant préconisée par la méthode HACCP ;
- Une cuisine pédagogique et une salle à manger attenante ;
- Une lingerie adaptée à la quantité de linge à traiter.

La construction doit être livrée en 2017. Ce nouveau bâtiment est la condition sine qua non pour que la MECS puisse asseoir son projet de diversification de l'offre d'accompagnement. C'est l'outil qui va permettre l'organisation pour un meilleur accompagnement des enfants et de leurs parents.

2.3.2 Une offre d'accompagnement qui s'appuie sur un dispositif :

La diversification de l'offre d'accompagnement implique un choix organisationnel ; soit la MECS constitue des services et des équipes distinctes pour chaque type d'accompagnement, soit elle répond de manière personnalisée à la situation des enfants et de leurs familles en tenant compte des évolutions dans l'accompagnement proposé.

Les deux autres MECS de Haute-Marne ont fait le choix de créer chacune un service dédié à l'accueil et l'accompagnement à domicile, même s'ils sont tous deux adossés à leur MECS respectives. Une équipe est identifiée pour assurer le fonctionnement du service. Les caractéristiques positives de ce fonctionnement sont les suivantes :

- L'équipe éducative est connue et identifiée par les partenaires ;
- Les personnels éducatifs sont dédiés et complètement détachés des contraintes du fonctionnement de la MECS dans leur travail quotidien ;
- Le service bénéficie de moyens dédiés (bureau, informatique, véhicules, téléphone) ;

- Les personnels sont formés spécifiquement au travail avec les familles, notamment à l'approche systémique ;
- Le service bénéficie de l'infrastructure de la MECS.

Les limites sont les suivantes :

- La constitution d'équipes dédiées, par redéploiement de personnels éducatifs des MECS, a généré un cloisonnement entre les équipes d'internat et celle des services d'accueil et d'accompagnement à domicile, leurs fonctionnements étant distincts ;
- Les passerelles d'accompagnement d'un service à l'autre sont parfois difficiles à mettre en œuvre, compte-tenu de quelques résistances internes, chaque équipe tentant de privilégier son confort de travail avec les situations les moins délicates ;
- Les passerelles d'accompagnement sont parfois difficiles à établir, compte-tenu de mouvements d'enfants qui répondent parfois à des contraintes administratives de gestion de places plutôt qu'à la réalité de la situation de l'enfant et de sa famille, en raison notamment d'une gestion des places concertée avec l'ASE et pas uniquement à l'interne ;
- Les personnels éducatifs des services d'accueil et d'accompagnement à domicile réintègrent parfois la MECS pour assurer le remplacement de personnels éducatifs absents de l'internat et garantir ainsi la permanence éducative nécessaire.

Au regard du fonctionnement des deux autres MECS de Haute-Marne, en concertation avec l'équipe et en prenant en compte la réalité de la MECS Lucy LEBON, notamment les contraintes liées à sa petite taille, le choix d'une équipe unique a été rapidement privilégié. Ce choix reflète la volonté d'une équipe qui puisse accompagner en faisant évoluer les modalités de cet accompagnement avec l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille. Ce choix appuie la posture institutionnelle affirmée dans le projet d'établissement : l'institution s'adapte à l'évolution de la situation de l'enfant pour garantir un parcours et l'absence de rupture dans l'accompagnement. Symboliquement, ce parcours se matérialise par l'accompagnement d'un éducateur « fil rouge », référent de la situation de l'enfant et de sa famille, quelles que soient les modalités à mettre en œuvre.

Dans cette configuration, l'équipe éducative est amenée à intervenir dans le cadre de l'hébergement collectif, individualisé, de l'accueil et suivi à domicile, de l'accueil de jour et assure, dans ses interventions quotidiennes, les missions transversales de soutien à la parentalité. La notion de dispositif apparaît centrale. C'est un « *ensemble de mesures* »

prises, de moyens mis en œuvre, pour une intervention précise »⁶⁴ qui assurera la réponse aux besoins des enfants et de leurs familles ; cet ensemble de moyens est coordonné par le projet personnalisé pour un accompagnement global, en opposition à un accompagnement unique à l'aide d'un moyen exclusif pour chaque service.

Ainsi, l'offre d'accompagnement de la MECS s'appuyant sur un dispositif présente les caractéristiques positives suivantes :

- Une équipe éducative unique avec des modalités d'accompagnement diversifiées qui s'adaptent à l'évolution de la situation des enfants et de leurs familles ;
- Un éducateur référent de la situation de l'enfant et de sa famille tout au long de son parcours ;
- Un intérêt professionnel renforcé pour les personnels éducatifs, sans clivage entre accompagnement en hébergement collectif ou en accueil et suivi à domicile ;
- Une culture professionnelle du travail avec les familles qui se développe en équipe et modifie progressivement l'accompagnement en hébergement collectif pour laisser plus de place aux familles dans le quotidien de leurs enfants ;
- Une mutualisation des moyens facilitée par une équipe unique ;
- La reconnaissance par les partenaires d'un « savoir-accompagner » global.

Les limites sont les suivantes :

- La nécessité d'une organisation qui permette aux éducateurs de se détacher de l'hébergement collectif pour assurer l'accueil et le suivi à domicile notamment, et l'accompagnement personnalisé d'une façon plus générale ;
- La nécessité d'assurer une montée en compétences de l'équipe éducative dans sa globalité, par le biais de formations notamment ;
- La nécessité d'élargir les compétences de l'équipe éducative par des profils professionnels complémentaires (CESF, assistante de service social, médiateur familial...).

L'enjeu d'un dispositif pour diversifier l'offre d'accompagnement de la MECS se situe dans la volonté d'apporter une réponse pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents. En effet, la souplesse apportée par ce dispositif permet d'envisager des

⁶⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dispositif/25960>, consulté le 07/07/2015.

évolutions rapides des modalités d'accompagnement, afin d'entrevoir la possibilité d'un retour rapide de l'enfant au domicile de ses parents.

Ce dispositif est un bouleversement profond de l'organisation traditionnelle d'une MECS, structurée d'abord autour de l'hébergement collectif en internat. C'est aussi une organisation qui va renforcer l'ouverture de la MECS sur son environnement

2.3.3 L'organisation du travail pour faire vivre le dispositif :

Pour garantir le fonctionnement de la MECS sous la forme d'un dispositif, l'organisation du travail est un élément déterminant. La MECS dispose à ce jour d'une équipe de 6 éducateurs et 2 surveillants de nuit qui assurent la permanence éducative en continu⁶⁵. Le travail est centré sur l'accompagnement d'un groupe d'enfants ; le référent éducatif de chaque enfant s'organise pour se détacher du temps pour l'accompagnement personnalisé de ses référés (projet personnalisé, contacts ou rencontres avec les parents, avec l'école, l'ASE, écrits professionnels...).

Pour autant, chaque éducateur est dans l'obligation de prioriser l'accompagnement du collectif puisqu'il travaille seul de 6h45 à 17h et à deux de 17h à 21h45 mais avec un groupe au complet, soit 14 enfants. A cette difficulté s'ajoute une difficulté de respect des temps de repos hebdomadaire conventionnels, lorsqu'un collègue est à remplacer car absent pour congé ou formation.

En parallèle, le projet initial de la MECS consistait en l'accueil d'adolescents plutôt autonomes, ce qui explique la quasi absence de soutien logistique ; les éducateurs assurent l'entretien du linge avec les enfants, l'élaboration des repas, le service et la vaisselle le week-end et parfois les soirs de semaine, l'entretien des chambres pour partie.

En conséquence, l'organisation de la MECS sous la forme d'un dispositif suppose des aménagements de l'organisation du travail :

- Le recrutement de personnels éducatifs afin d'alléger les temps de permanence éducative à la MECS sur chaque semaine du cycle, de manière à dégager du temps pour l'accompagnement personnalisé des enfants, pour l'accueil et suivi à domicile, pour l'accueil de jour, le soutien à la parentalité, le travail de partenariat en général ;

⁶⁵ Cf. annexe n° 12 : « cycle 6 éducateurs ».

- Le recrutement de personnels pour assurer le soutien nécessaire à l'équipe éducative dans la gestion du quotidien de la MECS. Le profil de maitresses de maison permettrait ce soutien en ajoutant une dimension éducative dans leur mission ;
- Le recrutement de surveillants de nuits pour assurer une doublure et éviter qu'ils ne soient en situation de travailleurs isolés comme actuellement.

La MECS Lucy LEBON, dans cette configuration, répondra à des besoins : ceux des enfants qu'elle accueille déjà, mais à qui elle n'a pas encore la possibilité de proposer l'accompagnement qui correspond à leurs situations personnelles et familiales. La mise en œuvre du projet de la nouvelle MECS devra être entièrement effective lorsque le nouveau bâtiment sera investi. Pour autant, l'organisation fait l'objet d'une adaptation progressive pour permettre le développement de l'accompagnement personnalisé et le travail avec les familles. C'est dans cette période de transition que l'opérationnalité du projet se prépare, s'affirme, s'affine. Le changement notable d'approche éducative, d'outils éducatifs et d'accompagnement suppose un management de proximité pour une équipe qui reconstruit sa pratique et structure de nouveaux repères professionnels.

3 Un management pour une mise en œuvre opérationnelle du projet de la nouvelle MECS :

Le projet de la nouvelle MECS se situe à la croisée du projet politique du Conseil Départemental, à travers le schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille, et du projet associatif de la Fondation Lucy LEBON qui entend répondre aux besoins identifiés des usagers sur son territoire d'intervention. Dans ce contexte, la mission qui m'est confiée d'accompagner le projet de la nouvelle MECS ne peut s'envisager que dans le cadre défini du Document Unique de Délégation, établi par le directeur général de la Fondation Lucy LEBON. En effet, c'est ce document qui légitime le pouvoir :

- D'élaborer et mettre en œuvre le projet d'établissement de la MECS et ce, en adéquation avec le projet associatif global de la Fondation Lucy LEBON ;
- De soutenir et développer la politique d'amélioration continue de la qualité de la Fondation Lucy LEBON à la MECS ;
- D'assurer la pérennité de l'activité en assurant la gestion financière et budgétaire.

3.1 L'accompagnement au changement :

Le directeur est celui qui dirige, qui donne le sens à la mission qui est confiée à l'établissement. C'est également celui qui fédère, rassemble, autour du projet d'établissement, celui qui impulse le changement et en porte la dynamique. Pour ce faire, il met en œuvre une politique managériale, un équilibre subtil entre guidance et soutien, qui va sous-tendre le climat social, l'investissement des personnels et la réussite du projet. Pour autant, la politique managériale est un accompagnement quotidien qui s'envisage à trois niveaux :

- L'organisation de la Fondation Lucy LEBON et les fonctions du siège, qui soutiennent l'activité des établissements et services, dont la MECS ;
- La conduite de projet et la gestion des ressources humaines à la MECS ;
- Les relations partenariales sur le territoire investi par la MECS.

3.1.1 La réorganisation des services de la Fondation Lucy LEBON :

Comme explicité dans la 1^{ère} partie, la Fondation Lucy LEBON est une institution âgée, forte d'une organisation et d'une culture professionnelle qui structure son fonctionnement depuis longtemps. L'arrivée d'une nouvelle direction générale en 2013 a conduit à l'élaboration d'un diagnostic qui a rapidement mis en évidence des pistes d'amélioration en matière de fonctionnement général.

Les services et établissements ont été restructurés en pôle par nature d'activité, mais également en tenant compte de la situation géographique et de la taille des établissements et services pour rééquilibrer la charge de travail sur les directions de pôle. Les services du siège ont également été restructurés et renforcés afin de proposer des fonctions transversales aux établissements et services.

Aujourd'hui, les établissements et services de la Fondation Lucy LEBON peuvent s'appuyer sur :

- Une responsable administrative et financière qui assure le soutien aux directions dans la gestion comptable, budgétaire et financière, par l'élaboration des budgets prévisionnels, des comptes administratifs, la mise en place d'une comptabilité analytique, de tableaux de bords de suivi de caisses... ;
- Une responsable des ressources humaines qui assure la gestion des ressources humaines, à travers notamment l'élaboration du plan de formation et la mise en place des récents comptes personnels de formation, la mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la rédaction du bilan social, le soutien logistique lors des recrutements et/ou ruptures de contrats, la veille conventionnelle, la gestion du service paie... ;
- Un responsable de la sécurité et des travaux qui assure l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels, le suivi des vérifications périodiques obligatoires, des commissions de sécurité, des travaux de maintenance et d'entretien... ;
- Une assistante de direction qui assure la communication et la diffusion des informations qui concernent le fonctionnement des établissements et services, coordonne le fonctionnement du siège et des établissements et services, assure le relai de la direction générale auprès des pôles...

Ces nouveaux services, ainsi structurés, participent pleinement à la réussite de la mise en œuvre du projet de la nouvelle MECS parce qu'ils investissent la fonction de support logistique. C'est la possibilité pour la direction du pôle social de se recentrer sur l'activité de la MECS et de l'AEMO départemental. De plus, cette organisation générale définit clairement les fonctions, offre une meilleure lisibilité des places et rôles de chacun et produit plus d'efficacité dans le fonctionnement général, et par conséquent dans les établissements et services.

Par ailleurs, le diagnostic établi par la direction générale faisait apparaître un déficit d'image de la Fondation Lucy LEBON à l'externe, comme à l'interne. Le délitement progressif de la vie associative, qui ne bénéficiait pas toujours d'une dynamique participative de la part de l'ancienne direction générale, a produit l'impression diffuse d'une perte des valeurs fondatrices. C'est pourquoi, la nouvelle direction générale, soucieuse de développer un sentiment d'appartenance de ses personnels à la Fondation Lucy LEBON, mais également de fédérer les administrateurs, a lancé l'écriture d'un projet associatif global - PAG - dès janvier 2014. La réflexion préalable à l'écriture, dans une démarche conjointe des administrateurs et des cadres dirigeants de la Fondation Lucy LEBON, a permis de faire émerger différents intérêts :

- Le PAG vise une triple finalité, celle de mettre en cohérence les établissements de et renforcer la lisibilité de la Fondation Lucy LEBON sur les territoires, de fédérer les équipes autour des orientations stratégiques pour les 5 prochaines années, de proposer une réponse stratégique aux nouvelles exigences environnementales posées par la loi HPST.
- Le PAG est une nécessité stratégique. Il constitue un acte d'engagement collectif pour former un réseau capable d'offrir une réponse adaptée à chaque personne accueillie en agissant sur les projets d'établissement, en construisant les principes et processus communs à la personnalisation de l'accompagnement, à l'évaluation et plus globalement à la démarche d'amélioration continue de la qualité de service rendu aux usagers.
- Le PAG est un outil de communication en interne puisqu'il vise à développer des repères communs et partagés autour des principes, des processus et des méthodes d'accompagnement personnalisé, et en externe puisqu'il vise à défendre l'image de la Fondation Lucy LEBON en confortant et développant les réseaux qui permettront de faire évoluer et développer l'activité de ses établissements et services.

La restructuration des services du siège, conjointement à l'écriture du PAG qui a abouti en décembre 2014, a appuyé le bien-fondé d'un nouveau projet pour la MECS en vue du déménagement dans le nouveau bâtiment. Dès lors, le projet est porté par la direction de la MECS et soutenu formellement par la direction générale et le Conseil d'Administration de la Fondation Lucy LEBON. Puisque le projet de la nouvelle MECS est inscrit dans le PAG, le changement est inéluctable.

3.1.2 Une phase transitoire à la MECS, préalable au déménagement :

Le projet de construction d'un nouveau bâtiment est évoqué depuis le début des années 2000. Ce projet n'a pu se concrétiser qu'avec le schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille rédigé en 2010 et la reprise des activités de l'association HAUTEFEUILLE par le Fondation Lucy LEBON la même année. Pour autant, si les démarches sont engagées, les travaux n'ont pas encore débutés, ce qui nécessite l'attention permanente de l'équipe de direction du pôle social afin de maintenir la dynamique amorcée autour du projet de regroupement des services (MECS, AEMO, secrétariat et direction). En effet, la livraison du bâtiment, initialement prévue en 2015, est repoussée à 2017. Cette situation oblige à des ajustements réguliers dans la mise en œuvre du projet, pour aménager le temps disponible avant le déménagement comme temps de préparation effectif ; il s'agit là d'éviter un phénomène de lassitude qui conduirait les personnels à se désintéresser, voire se désinvestir du projet.

Le temps disponible avant le déménagement prévu en 2017 fait donc l'objet des travaux collectifs qui suivent :

- L'évaluation interne est engagée depuis janvier 2015 et fait l'objet d'un temps de travail collectif mensuel avec l'intervention du CREA⁶⁶. Le groupe de travail est composé de 3 personnels éducatifs et du chef de service de la MECS, et de 4 personnels éducatifs et du chef de service de l'AEMO, auxquels s'ajoutent la psychologue, l'assistante de direction et le directeur du pôle social. Cette démarche vise à croiser les pratiques professionnelles du service d'AEMO et de la MECS qui seront prochainement regroupés dans un même bâtiment et pour lesquels les liens fonctionnels doivent se renforcer.

⁶⁶ Centre Régional d'études, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité.

- Le projet d'établissement de la MECS, en cours de rédaction, doit être finalisé en décembre 2015. Au rythme d'une à deux réunions de travail mensuel, il regroupe 3 personnels éducatifs, un personnel des services généraux, la psychologue, le chef de service de la MECS et l'assistante de direction du pôle social. Trois temps de travail sont prévus avec l'AEMO pour mettre en commun et notamment construire les processus permettant des relais d'accompagnement entre le service d'AEMO et la MECS dans sa configuration à venir (accueil et suivi à domicile, accueil de jour, soutien à la parentalité...). Le travail d'élaboration du projet est croisé avec l'évaluation interne pour assurer un pont entre projet d'établissement et évaluation.
- Le plan de formation privilégie depuis 2014 la formation collective autour du projet de la nouvelle MECS. Une formation de 4 jours a réuni l'équipe sur « l'approche systémique et les interventions stratégiques au bénéfice des enfants hébergés en MECS et leurs familles ». Des réunions mensuelles d'analyse de la pratique impliquent l'équipe éducative dans son ensemble, la psychologue et le chef de service de la MECS ; ces temps de travail se concentrent sur le développement d'une éthique et d'une pratique professionnelle partagée, afin de personnaliser progressivement l'accompagnement des enfants accueillis, de permettre à l'équipe éducative de développer la coéducation avec les familles, pour tendre vers une logique de suppléance familiale.

Par ailleurs, le temps disponible avant le déménagement permet la mise en œuvre progressive de l'organisation du temps de travail. Comme vu dans la 2^{ème} partie⁶⁷, l'un des enjeux essentiel de la réussite du projet de diversification de l'offre d'accompagnement réside dans la nécessité de dégager du temps aux éducateurs. Il est nécessaire qu'ils puissent se détacher de la permanence éducative obligatoire à la MECS. Aussi, l'organisation du travail doit être conforme au cadre défini par la convention collective.

Ces éléments ont conduit la direction générale à valider la proposition de transition progressive vers le projet de la nouvelle MECS en accordant le recrutement d'une conseillère en économie sociale et familiale depuis avril 2014. Ce personnel a intégré l'équipe avec les mêmes missions d'accompagnement éducatif que ses collègues, auxquelles s'ajoutent des missions spécifiques liées à ses qualifications. L'effectif éducatif est ainsi passé à 7 éducateurs qui assurent dorénavant la permanence éducative, ce qui permet de respecter le cadre conventionnel du travail, mais ne satisfait pas encore la

⁶⁷ Cf. Chapitre 2.2.4 Des moyens au service de l'enfant et sa famille.

possibilité de prioriser l'accompagnement personnalisé, la permanence éducative étant encore à assurer de la même manière. Une assistante de service social doit venir prochainement en renfort de l'équipe éducative, ce qui permettra la répartition du travail sur un cycle de 8 semaines et ainsi dégager plus de temps à chacun.

Ces recrutements en cours ou à venir vont permettre une diversification progressive de l'accompagnement qui s'est amorcée en juillet 2015 avec la 1^{ère} mesure d'accueil et suivi à domicile confiée à la MECS. Cependant, l'architecture du bâtiment actuel occupé par la MECS ne permet pas d'envisager une montée en charge de l'activité avant le déménagement. Les mesures d'accueil et de suivi à domicile sont actuellement comptabilisées comme des mesures de placement traditionnelle, afin d'assurer une possibilité de repli en cas de besoin, la capacité totale d'accueil du bâtiment actuel n'excédant pas 14 places.

Avec la volonté de permettre aux enfants de bénéficier d'une meilleure qualité d'accueil au quotidien, conjuguée à la nécessité d'organiser le travail pour que les enfants bénéficient de plus de temps d'accompagnement personnalisé, le recours à des maitresses de maison paraît plus approprié que l'embauche de personnels des services généraux. A terme, elles assureront les fonctions logistiques quotidiennes et la permanence éducative de 7h à 21h du lundi au dimanche par rotation. Au nombre de quatre, elles permettront de dégager le temps nécessaire pour que les éducateurs se recentrent sur leur cœur de métier. Ils pourront ainsi développer le travail de soutien à la parentalité, s'investir dans des activités de médiation éducatives régulières sur des temps dédiés. Par ailleurs, ils pourront se dégager les disponibilités nécessaires pour assurer l'accueil et le suivi à domicile. Le recrutement des maitresses de maison est prévu dans le 1^{er} semestre 2016.

Cette organisation du travail articule, pour chaque personnel éducatif, la contrainte d'un planning préétabli par rotation, nécessaire pour assurer la permanence éducative en hébergement collectif et la souplesse d'une organisation individuelle, au service de l'accompagnement personnalisé des enfants et de leurs familles⁶⁸.

⁶⁸ Cf. annexe n° 9 : « temps éducatif nouvelle MECS »

En conséquence, la nouvelle configuration de la MECS devra disposer à terme des moyens qui suivent :

- 0,5 ETP directeur,
- 1 ETP chef de service,
- 1 ETP secrétariat,
- 6 ETP éducateurs/trices,
- 1 ETP conseillère en économie sociale et familiale,
- 1 ETP assistante de service social,
- 4 ETP maitresses de maison,
- 0,5 ETP psychologue,
- 2 ETP surveillants de nuit,
- 1 ETP agents de service généraux.

Le total des personnels de la MECS s'ajustera à 18 ETP pour 24 enfants, soit un ratio d'encadrement qui s'établit à 0,75 ETP par enfant accompagné et 0,42 ETP éducatif par enfant. Cette projection des moyens humains permet de réduire sensiblement le ratio global tout en renforçant les moyens éducatifs à destination des enfants et des familles.

La diversification de l'offre d'accompagnement suppose une modification des concepts d'accompagnement et une réorganisation du travail éducatif à la MECS. Ces évolutions sont comprises et recueillent l'adhésion des personnels qui sont associés au projet depuis le départ. Cependant, la MECS évolue dans le cadre de relations avec des partenaires, à qui il est nécessaire de communiquer nos intentions et notre projet de nouvelle MECS, notamment à l'ASE avec qui les relations sont quotidiennes.

3.1.3 La redistribution des rôles de la CAS et de la MECS : pour une relation partenariale efficiente :

Les relations entre les établissements privés de protection de l'enfance et l'ASE sont des relations partenariales particulières ; elles sont déséquilibrées de prime abord, puisque la loi n° 2007-293 a désigné le Conseil Départemental comme tête de file de la protection de l'enfance et, par voie de conséquence, a mis fin aux placements directs du Juge des Enfants vers les établissements. C'est donc l'ASE qui assure désormais l'activité des établissements, en proposant des situations d'enfants à accompagner, de familles à soutenir. Ainsi, les relations partenariales ne retrouvent leur équilibre que dans la reconnaissance du savoir-faire de l'établissement privé.

Le foyer HAUTEFEUILLE, originellement reconnu pour sa capacité à accompagner les adolescents vers l'autonomie, a été progressivement mis à mal par le profil des adolescents accueillis. Les tensions existantes entre la directrice et le chef de service ont participé à ces difficultés, à des moments où la préoccupation aurait plutôt dû être centrée sur l'activité. En conséquence, l'ASE de Haute-Marne, dans sa perception du savoir-faire du foyer HAUTEFEUILLE, a réduit les propositions de placement. L'activité de la MECS de 2006 à 2009 en témoigne.

Dès mon arrivée en 2013, j'ai pris contact avec les CAS de Haute-Marne, notamment celle de CHAUMONT, et le service Enfance-Jeunesse du Conseil Départemental pour échanger sur le projet de la nouvelle MECS. La présentation de la vision de la Fondation Lucy LEBON sur la façon dont l'accompagnement éducatif pouvait s'entrevoir a permis de rapprocher les attentes du Conseil Départemental et l'offre de la future MECS. Le cahier des charges adressé par le Conseil Départemental à la Fondation Lucy LEBON est en grande partie le produit de ces échanges.

Avec la CAS de CHAUMONT, le déficit d'image s'est atténué au fil des rencontres. En effet, la MECS a pu organiser des rencontres régulières entre les équipes éducatives. L'objet de la 1^{ère} rencontre, organisé à la MECS en mars 2014, a été de présenter la MECS et de clarifier les places et rôles de chacun dans l'accompagnement des enfants et de leur famille. Cette rencontre a été l'occasion d'échanger sur nos pratiques respectives, et ainsi mieux comprendre les contraintes de fonctionnement des uns et des autres. Il s'agit là d'une première étape dans la construction d'un partenariat plus efficient. Le même mois de mars 2014, les deux Juges de Enfants de Haute-Marne sont venues rencontrer les enfants, les personnels et visiter la MECS.

En septembre 2014, une formation animée par Guy HARDY sur le thème de « l'aide contrainte » a également été mise en place à l'initiative de la Fondation pour les personnels de la MECS et à laquelle la CAS de Chaumont a participé. En décembre 2014, une rencontre organisée à la MECS a permis à l'équipe de présenter les outils réactualisés de la loi 2002-2 (contrat de séjour, DIPIC, livret d'accueil, règlement de fonctionnement, groupe d'expression...), afin d'explicitier le fonctionnement de l'établissement aux travailleurs sociaux de la CAS de CHAUMONT. De la même manière, le projet de la nouvelle MECS est élaboré en concertation régulière avec la CAS de CHAUMONT et le service Enfance-Jeunesse, afin d'envisager une structure au plus près de besoins repérés par les professionnels du territoire.

Cette dynamique participe à l'amélioration des relations entre nos deux services et vise à renforcer l'efficacité de l'accompagnement proposé aux enfants et à leurs familles ;

le projet pour l'enfant, porté par le travailleur social de l'ASE est la clé de voute sur laquelle repose le projet personnalisé construit par l'enfant, sa famille et le référent éducatif de la MECS. L'articulation des rôles et places de chacun dans la triangulation⁶⁹ Juge des Enfants, ASE et MECS est en cours d'appropriation par les professionnels de la MECS et de la CAS, et participe à cette reconnaissance qui rétablit l'équilibre dans les relations partenariales.

La 1^{ère} conséquence est une meilleure coordination des actions en faveur des enfants et de leurs familles ; la 2^{ème} concerne l'activité, en croissance chaque année de 2988 jours en 2007, à 3919 jours en 2010 à 4946 jours en 2014 avec le même agrément fixé à 16 places. Néanmoins, parce que les relations partenariales ne peuvent se fonder sur des éléments circonstanciels, il apparaît essentiel d'envisager une consolidation des relations partenariales qui serait formalisée dans un protocole de fonctionnement entre la MECS et l'ASE.

La démarche managériale engagée pour diversifier l'offre d'accompagnement à la MECS s'apparente à une lente mutation d'un secteur qui fonde ses pratiques sur des représentations anciennes de l'accompagnement social. C'est notamment pour cette raison qu'il convient de soutenir au quotidien tous les acteurs directs et indirects. Cependant, au-delà de l'opérationnalité organisationnelle et fonctionnelle nécessaire à la mise en œuvre du projet, ce sont les processus d'accompagnement, fondés sur une éthique de travail partagée, qui détermineront sa réussite.

3.2 Le management par la qualité :

Le secteur social et médico-social est culturellement ancré dans la revendication d'une éthique de travail, éthique qui guide ses pratiques. Pour autant, jusqu'à la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 qui impose l'évaluation des activités et de la qualité des prestations⁷⁰, et même jusqu'au décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 qui en fixe les modalités, la mise en œuvre opérationnelle de l'éthique dans les pratiques professionnelles souffrait de l'absence de méthode. En effet, la démarche d'amélioration continue de la qualité est avant tout une

⁶⁹ Cf. Chapitre 2.2.2 L'enfant et sa famille au centre de l'accompagnement.

⁷⁰ Art. 312-8 du CASF.

méthode qui permet la formalisation des pratiques, dans le respect d'une éthique de travail : celle des recommandations de bonnes pratiques professionnelles – RBPP- de l'ANESM.

3.2.1 Une démarche transversale de la Fondation Lucy LEBON :

Comme entrevu dans la 1^{ère} partie⁷¹, la MECS est gérée jusqu'en 2010 par l'association HAUTEFEUILLE. Les tensions au sein de l'équipe de direction n'ont pas permis un climat favorable à la mise en œuvre d'une démarche continue d'amélioration de la qualité. Les outils qualité démontrent des productions épisodiques, sans inscription dans une stratégie globale. Ainsi, en 2010, lors de la reprise en gestion, la direction de la Fondation Lucy LEBON produit dans l'urgence les outils garantissant les droits des usagers inscrits dans la loi 2002-2 du 02 janvier 2002 : un document qui préfigure le livret d'accueil sans en porter le nom, un document qui présente les règles de vie dont le contenu n'est pas conforme à celui d'un règlement de fonctionnement, un support afin d'établir pour chaque enfant un document individuel de prise en charge.

Fin 2010, un directeur est nommé pour assurer la direction de la MECS et de l'AEMO, regroupés à cette occasion sous le nom de pôle social de la Fondation Lucy LEBON. Le directeur du pôle social décide de travailler un projet d'établissement avec l'équipe de la MECS avec l'ambition de donner un cadre de travail transparent et partagé par l'ensemble des personnels. Ce travail, accompagné par un cabinet conseil extérieur, est finalisé en novembre 2012.

En mai 2013, lorsque je prends mes fonctions, je constate que la MECS fonctionne de manière bienveillante mais empirique. Chacun sait ce qu'il doit faire et le fait, plutôt bien, mais sans en interroger le sens. Hormis le projet d'établissement, il n'y a pas de contrat de séjour, quelques documents individuels de prise en charge, pas de projets personnalisés, pas de conseil de la vie social ou autre forme d'expression, pas de procédures, aucune traçabilité.

En août 2013, je prépare la rentrée de septembre avec un objectif principal : formaliser les outils de la loi 2002-2 afin de garantir les droits des usagers. Cet objectif est double puisqu'il s'agit également d'élaborer les documents en équipe, en questionnant le sens des pratiques. C'est un travail de formalisation des pratiques de terrain que chaque professionnel va confronter à celle de ses collègues. Je décide ainsi d'organiser les temps de réunions par fonction et met en place des réunions thématiques, à raison d'une réunion

⁷¹ Cf. Chapitre 1.1.3 Du foyer HAUTEFEUILLE à la MECS Lucy LEBON

par trimestre, afin de lancer une réflexion sur un thème « qualité » en équipe, puis décider d'un groupe de travail qui produira le document pour la réunion suivante, le présentera et le soumettra à la validation de la direction.

Ma démarche s'inscrit rapidement dans celle impulsée par le nouveau directeur général recruté en juin 2013. En effet, il établit rapidement un diagnostic de la démarche qualité au sein des établissements et services de la Fondation Lucy LEBON⁷² : l'évaluation interne ne s'inscrit pas dans la démarche règlementaire d'évaluation continue de la qualité, n'est pas portée comme un outil de travail et de management. Il en découle une absence de cadrage des établissements et services qui organisent leur fonctionnement sans intégrer la perspective d'une amélioration de la qualité des prestations délivrées aux usagers. Les établissements fonctionnent de façon relativement isolée, sans feuille de route de la Fondation Lucy LEBON.

En novembre 2013, le directeur général convoque les directeurs et chefs de service de la Fondation Lucy LEBON. Il crée un comité de pilotage –COPIL- d'amélioration continue de la qualité -ACQ- au niveau de la Fondation, qui devra se décliner sur chaque pôle et être relayé par un référent qualité dans chaque établissement et service. En décembre 2013, le COPIL ACQ se réunit pour la 1^{ère} fois. Il est composé des directions de pôle, des chefs de services, d'un référent qualité de chaque établissement ou service, d'un représentant des élus. Au regard de la disparité et de la non-conformité de la plupart des documents de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002, lorsqu'ils existent, il est décidé de prioriser la mise à jour des contrats de séjour ou DIPC, des projets personnalisés, des livrets d'accueil, des règlements de fonctionnement, de mettre en place des conseils de la vie sociale ou autre forme d'expression des usagers. Pour favoriser l'uniformité des documents, le COPIL ACQ travaillera des trames communes ; les équipes, accompagnées par leur référent qualité et leur chef de service alimenteront le contenu en fonction de la réalité de chaque établissement et service (mission, public...). Le délai est fixé au mois de décembre 2014.

La méthode de travail articule donc les prescriptions de travaux et délais fixés par le COPIL ACQ de la Fondation Lucy LEBON et les réflexions des groupes de travail et de l'équipe pluridisciplinaire lors des réunions thématiques à la MECS. Chaque travail produit et validé par la direction du pôle social est ensuite présenté pour validation du COPIL ACQ

⁷² Cf. Chapitre 2.1.3 Les préconisations des évaluations interne et externe.

de la fondation Lucy LEBON par le référent qualité nommé pour la MECS lors du COPIL ACQ FLL du 19 décembre 2013.

C'est suivant cette méthodologie, et en associant les enfants, que les travaux des groupes ont permis de produire⁷³ :

- Un contrat de séjour ou document individuel de prise en charge élaboré et rédigé entre août 2013 et janvier 2014 ;
- Un support de projet personnalisé et sa procédure associée élaborés et rédigés entre novembre 2013 et février 2014 ;
- Un livret d'accueil élaboré entre janvier et octobre 2014 ;
- Un règlement de fonctionnement élaboré entre août 2013 et décembre 2014 ;
- Un groupe d'expression⁷⁴ dont le règlement a été préparé en août et qui s'est réuni pour la 1^{ère} fois le 05 décembre 2014.

Si certain délais de réalisation peuvent apparaître importants, c'est néanmoins le temps nécessaire à la réflexion partagée et au questionnement des pratiques que l'exercice a soulevé. Ce travail de maturation s'est d'abord amorcé par l'appropriation collective des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'ANESM, confrontées à la pratique des professionnels. En conséquence, la place des enfants et de leurs familles dans l'accompagnement et plus largement dans le fonctionnement de la MECS s'est progressivement modifiée ; il est à noter que la plupart des membres de l'équipe souhaitent développer le travail avec les familles.

3.2.2 Une démarche de professionnalisation de l'accompagnement à la MECS :

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles orientent largement les réflexions de l'équipe de la MECS, notamment lors des réunions thématiques et des séances d'analyse de la pratique. Une éthique de travail s'en dégage progressivement et repositionne l'enfant et sa famille au cœur de l'accompagnement à proposer. Mais cette éthique renouvelée ne peut se suffire en soi. Elle doit être formalisée pour guider les

⁷³ Cf. annexe n° 10 : « suivi réunions ACQ MECS au 18/12/2014 ».

⁷⁴ Autre forme de participation des usagers que le Conseil de la Vie Sociale ; la MECS étant petite et le taux de rotation étant élevé, le groupe d'expression permet d'éviter l'élection de représentants et permet l'invitation de l'ensemble des enfants, des parents et des personnels.

pratiques quotidiennes avec cohérence, en constituant une ressource documentaire, et être suivie en assurant la traçabilité de l'activité.

C'est pourquoi les réunions sont désormais structurées par objet :

- Les réunions thématiques, comme entrevu ci-dessus, permettent d'engager des réflexions sur l'accompagnement des enfants et aboutissent à la formalisation de supports de travail et de procédures ; le 1^{er} support élaboré concerne le projet personnalisé, tout comme la 1^{ère} procédure⁷⁵. C'est un travail collectif de conceptualisation de l'accompagnement qui alimente un guide des procédures mis en place en septembre 2013.
- Les réunions cliniques, qui permettent d'échanger sur l'évolution concrète de la situation des enfants et de leurs familles. Elles s'appuient désormais sur une méthode qui objective l'accompagnement, celle du projet personnalisé. Celui-ci se construit à partir d'outils d'évaluation : le référentiel d'observation des compétences sociales⁷⁶ – ROCS- et la méthode d'évaluation du danger⁷⁷ de Francis ALFOLDI qui participent à la personnalisation de l'accompagnement éducatif. Le projet personnalisé évalue ainsi les besoins d'accompagnement et en définit les modalités. C'est la mise en œuvre concrète d'accompagnements diversifiés pour protéger les enfants et soutenir les parents. Les écrits professionnels en sont l'évaluation.
- Les réunions d'analyse des pratiques professionnelles, qui permettent la déconstruction des interventions éducatives telles que la MECS les a prodiguées jusqu'alors, pour repositionner l'accompagnement à partir des besoins des enfants et de leurs parents. Il s'agit de conduire un changement de paradigme : c'est la MECS qui doit adapter son accompagnement pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents, et non l'enfant et à ses parents qui doivent s'adapter à l'accompagnement tel que dispensé par l'établissement.
- Les réunions de fonctionnement et réunions générales participent à l'organisation des activités de la MECS, du temps de travail, permettent les ajustements organisationnels aux besoins d'accompagnement des enfants et de leurs familles.

⁷⁵ Cf. annexe n° 17 : « procédure projet personnalisé ».

⁷⁶ Jacques DANANCIER, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, ROCS, référentiel d'observation des compétences sociales*, DUNOD, 2011.

⁷⁷ Francis ALFOLDI, *Evaluer en protection de l'enfance*, Editions DUNOD, Paris 2010.

C'est pourquoi des outils de traçabilité ont été mis en place :

- Un classeur d'accompagnement permet depuis juin 2013 de tracer l'accompagnement personnalisé des enfants, la nature et la fréquence des interventions, les événements qui vont impacté les modalités d'accompagnement. Des compte-rendus de réunions, de synthèses, de RDV scolaires, de visites de famille sont systématiquement consignés dans ce classeur.
- Les activités quotidiennes des personnels éducatifs sont relevées afin de comptabiliser les temps dédiés à l'accompagnement du collectif et à l'accompagnement personnalisé. Ces éléments permettent d'ajuster progressivement l'organisation de la MECS à la personnalisation de l'accompagnement et cautionne le déploiement progressif de l'équipe éducative en vue du projet de la nouvelle MECS auprès du financeur.

Les professionnels sont largement associés à cette démarche de professionnalisation de l'activité de la MECS, au niveau collectif, comme vu ci-dessus, mais également au niveau individuel. L'enjeu est d'amener chaque professionnel de l'équipe vers une montée en compétences. La mise en place des entretiens annuels d'activité pour chaque personnel à partir de 2013, a permis d'identifier les ressources mobilisables, de déceler les centres d'intérêt des professionnels. Le plan de formation répond désormais aux compétences nécessaires pour mener le projet de diversification de l'offre d'accompagnement de la MECS, tout en s'appuyant sur les motivations des professionnels à les développer. De plus, ces entretiens ont permis d'apporter un soutien institutionnel aux salariés désireux d'engager une formation qualifiante ou une validation des acquis de l'expérience –VAE-. Ainsi, les surveillants de nuit sont maintenant qualifiés, les moniteurs-éducateurs en VAE éducateur spécialisé, validées, en cours ou à venir. Ces démarches individuelles sont largement soutenues et favorisées, car elles alimentent le projet de diversification de l'accompagnement. Les réflexions suscitées par la formation ou la démarche de VAE percutent le fonctionnement de la MECS et participent à la montée en compétence de l'équipe par le biais d'un questionnement des pratiques professionnelles.

Ces questionnements ont d'ailleurs contribué à identifier la nécessité de clarifier les fonctions et rôles de chacun des professionnels afin que chacun investisse l'accompagnement des enfants et le soutien des parents dans une démarche complémentaire. L'élaboration des fiches de postes formalisera les missions des éducateurs, de la CESF, de l'assistante de service social, des maitresses de maison, des surveillants de nuit, de la psychologue... de sorte que les interventions s'articulent avec cohérence, guidé par le projet personnalisé.

Ainsi, le travail éducatif mené avec les enfants et leurs familles, associé à la volonté de diversifier les modalités d'accompagnement, suppose une professionnalisation de l'activité de la MECS. Au niveau collectif, la méthode de structuration et de traçabilité de l'activité renforce l'efficacité de l'accompagnement, c'est à dire l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs du projet d'établissement. Au niveau individuel, le soutien et la valorisation par la formation notamment, permet une montée en compétence des professionnels, et en conséquence, de l'équipe dans son ensemble.

Cette professionnalisation en cours permet le passage progressif d'un accompagnement fondé sur l'expérience, à un accompagnement fondé sur l'expertise.

3.2.3 Des objectifs pour développer la qualité de l'accompagnement :

Le développement de la qualité de l'accompagnement va dans le sens d'une diversification de l'offre, pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents. Pour autant, le déménagement prévu en 2017 est mis à profit pour atteindre des objectifs intermédiaires, qui vont renforcer la qualité des prestations de la MECS en faveur des enfants et de leurs familles. Ces objectifs se répartissent par catégories distinctes, mais complémentaires et imbriquées : amélioration continue de la qualité, prestations et vie de l'établissement, ressources humaines, fonctionnement, partenariat et réseaux, communication. Par ailleurs, la MECS et le service d'AEMO faisant partie du même pôle social et prochainement regroupés sur un même site pour l'antenne de CHAUMONT, les objectifs se rejoignent pour certains et ce, afin de construire l'amorce de liens fonctionnels.

Ces objectifs sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

2015

AEMO		MECS
ACQ	Finaliser les Projets d'Etablissement	
	Finaliser l'Evaluation Interne	
	Développer un guide de l'ensemble des procédures liées au parcours de l'enfant et de ses parents	
PVE		Développer une prestation restauration de qualité
		Aménager les espaces de vie communs (salle TV, salle informatique et d'études, salle d'activités)
FCT	Visiter les antennes avec les administrateurs	
	S'approprier et paramétrer le fonctionnement du logiciel de gestion du temps	
RH	Accueillir en immersion au Pôle Social tous les nouveaux embauchés à la Fondation	

	Elaborer les fiches de postes (psychologue - ES – AS – ME – CESF – maitresse de maison – surveillant de nuit – agent d'entretien – secrétaire – assistante de direction)
P&R	Participer aux réseaux ANMECS et CNAEMO

2016

AEMO		MECS
ACQ	Auditer le fonctionnement de chacune des antennes	
		Retravailler les critères ROCS en équipe
	Construire le plan d'Amélioration Continue de la Qualité	
	Poursuivre l'analyse des pratiques professionnelles et la conceptualisation de la pratique de l'accompagnement de l'enfant et de ses parents	
	Visiter des établissements et services pilotes en matière de Protection de l'Enfance	
	Travailler collectivement les dernières recommandations de l'ANESM	
PVE		Développer deux ateliers de production, jardin et boulangerie bio
		Pérenniser les médiations éducatives existantes et développer la participation des familles dans ces médiations.
		Développer une médiation psycho corporelle (relaxation, méditation, ...)
		Développer l'aide aux devoirs en interne, en partenariat avec l'Education Nationale
	Suivre l'évolution du projet « nouvelle MECS »	
RH		Redéployer le poste de cuisinier sur un poste de « maitresse de maison »
	Former collectivement aux écrits professionnels en intra sur le Pôle	
	Approfondir la formation sur l'évaluation du danger en protection de l'enfance	
	Mettre en place du logiciel de gestion du temps	
FCT	Visiter chacune des antennes une fois par trimestre	
	Poursuivre la mise en forme et le partage des documents et des outils administratifs	
	Uniformiser les packs bureautiques de tous les utilisateurs du Pôle	
P&R		Illustrer le PAG à destination des familles et des enfants en collaboration avec le pôle graphisme de Chaumont
	Rencontrer régulièrement nos partenaires (Conseil Départemental, Magistrats, Education Nationale, ...)	
COM	Informier régulièrement sur l'actualité et l'évolution du cadre législatif en protection de l'enfance	
	Communiquer régulièrement sur l'état d'avancement du projet "nouvelle MECS"	

ACQ = Amélioration Continue de la Qualité - PVE = Prestation Vie Etablissement
 RH = Ressources Humaines - FCT = Fonctionnement - P&R = Partenariats et Réseau
 COM = Communication

Les objectifs d'amélioration continue de la qualité participent à la réflexion et à la formalisation des pratiques professionnelles liées au projet de la nouvelle MECS.

Les objectifs liés aux prestations et à la vie de l'établissement sont centrés sur l'environnement de vie des enfants à la MECS et sur le renforcement de la participation des parents à l'accompagnement de leur enfant ; c'est l'inscription de la coéducation comme principe d'accompagnement éducatif.

Les objectifs en matière de ressources humaines favorisent la mise en œuvre du projet en définissant les rôles et fonctions de chacun des acteurs de l'accompagnement. Le recrutement d'une maitresse de maison va renforcer le temps disponible pour que les éducateurs puissent se détacher en faveur de l'accompagnement personnalisé.

Les objectifs liés au fonctionnement visent à faciliter la mise en œuvre opérationnelle du projet de diversification de l'offre d'accompagnement à la MECS, notamment dans la gestion du temps.

Les objectifs de partenariats et réseau correspondent à la volonté d'inscrire la MECS dans le réseau de l'Association Nationale des MECS de façon participative et d'ouvrir la MECS à ses partenaires ; il s'agit de les associer à la mise en œuvre du projet de diversification de l'offre d'accompagnement, notamment les Juges des Enfants et l'ASE.

Les objectifs de communication visent à l'ouverture de la MECS sur son territoire et à expliciter le projet de la nouvelle MECS, notamment aux partenaires de l'ASE, de la justice et de l'Education Nationale.

Ces objectifs contribuent à une même finalité : la mise en œuvre du projet de diversification de l'offre d'accompagnement de la nouvelle MECS. Néanmoins, certains des objectifs prennent une place plus stratégique dans la conduite du projet. Ils s'inscrivent dans la méthode de management par la qualité qui formalise et structure les pratiques professionnelles. Cette professionnalisation permet d'envisager sereinement la diversification de l'offre de la nouvelle MECS, avec la perspective d'une qualité d'accompagnement qui s'améliore pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents.

3.3 Un financement pour pérenniser les activités :

Le projet de la nouvelle MECS prévoit des prestations nouvelles et une augmentation de l'activité. Le financement du projet nécessite donc des aménagements. Par ailleurs, le mode de financement doit s'adapter à un fonctionnement à venir : celui d'un dispositif d'accompagnement pour protéger les enfants et soutenir les compétences de leurs parents.

3.3.1 Une évolution budgétaire en adéquation avec le projet de la nouvelle MECS :

La mise en œuvre du projet de la nouvelle MECS propose une diversification de l'offre d'accompagnement et une augmentation d'activité de l'ordre de 50% (24 places projetées pour 16 places actuellement). Ce projet impacte donc le financement de la MECS, même si l'évolution budgétaire n'est pas proportionnelle à l'évolution du nombre de places ; en effet, les modalités d'accompagnement ne sont pas les mêmes pour toutes les places.

Le budget prévisionnel peut donc s'envisager comme suit :

- Groupe 1 : charges afférentes à l'exploitation

Les charges vont sensiblement évoluer ; les lignes budgétaires sont toutes impactées mais de manière différentes selon leur destination. 4 places supplémentaires (2 lit d'accueil immédiat et 2 lits dédiés au repli) affectent le budget au prorata, 6 places supplémentaires (accueil et suivi à domicile) affectent toutes les lignes budgétaires sauf l'alimentation et les produits d'entretien soit :

Groupe 1 BP 2015 = 118 230€, soit 7 389€ par enfant accueilli, donc une augmentation budgétaire de $4 \times 7\,389 = 29\,556\text{€}$.

Groupe 1 BP 2015 hors alimentation et produits d'entretien = 84 839€, soit 5.302€ par enfant, donc une augmentation budgétaire de $6 \times 5\,302 = 31\,812\text{€}$

Soit une augmentation globale pour le groupe 1 de 61 368€.

- Groupe 2 : charges afférentes aux personnels

Les charges liées à l'évolution de la masse salariale (hors glissement vieillesse technicité), correspondent au recrutement d'une conseillère en économie sociale et familiale, d'une assistante de service social, de 4 maitresses de maison, de 0,125 psychologue. Par ailleurs, le personnel des services généraux salarié de l'association

d'insertion n'interviendra plus à la MECS. L'évolution de la masse salariale est calculée en référence à la Convention Collective Nationale du Travail de 1966 appliquée à la Fondation Lucy LEBON, au réel pour les emplois existants, sur la base d'une ancienneté de 3 ans et d'une valeur de point de 3,76€ pour les recrutements à envisager. Le tableau ci-dessous synthétise l'évolution de la masse salariale chargée (brut annuel x 1,55) :

Emploi	Actuellement	Nouvelles mesures	Total	Surcoût Sous coût
Directeur	0.5	0	0.5	0
Chef de service	1	0	1	0
Secrétaire	1	0	1	0
éducateurs	6	0	6	0
CESF	0	1	1	+36 175
Assistante sociale	0	1	1	+36 175
Maitresses maison	0	4	4	+121 085
psychologue	0.375	0.125	0.5	+5 475
Surveillants nuit	2	0	2	0
Services généraux	2	-1	1	-28 067
Total	12,875 ETP	5,125 ETP	18 ETP	+170 843€

- Groupe 3 : charges afférentes à la structure

Le projet de la nouvelle MECS intègre le déménagement dans de nouveaux locaux. Cependant, c'est le Conseil Départemental qui assure l'investissement pour le bâtiment. L'impact du changement de structure se limite donc à la dotation aux amortissements liée aux investissements en mobilier prévus à hauteur de 300 000€, et à l'achat de deux véhicules pour 30 000€. L'augmentation budgétaire est ainsi égale au 1/10^{ème} de 300 000 + 1/5^{ème} de 30 000, soit 36 000€.

Le budget total de la MECS doit donc évoluer de la façon suivante :

Budget provisoire 2015	Budget projeté nouvelle MECS
Groupe 1 : 118 230€	Groupe1 : 179 598€
Groupe 2 : 687 776€	Groupe 2 : 858 619€
Groupe 3 : 74 789€	Groupe 3 : 110 789€
Total : 880 795€	Total : 1 149 006€

Cette évolution correspond à une augmentation budgétaire d'environ 30% pour une augmentation d'activité de 50%. Cette moindre augmentation s'explique avant tout par la diversification de l'offre d'accompagnement, l'accueil et suivi à domicile nécessitant moins de moyens que l'hébergement collectif.

La tarification de la MECS pour 2015 s'établit sur la prévision de 4 716 journées facturées pour un budget global de 880 795€, soit un prix de journée de 186,77€. Le taux d'occupation prévu est de 80.75%. Ces éléments permettent de déduire le budget pour 18 places d'hébergement collectif, donc le budget pour l'accueil et suivi à domicile qui nous permet d'en fixer le prix de journée. Pour la nouvelle MECS, le calcul de la tarification s'établit donc comme suit :

Type d'accompagnement	Hébergement collectif	Accueil et suivi à domicile
Nombre de places	18	6
nombre de journées théoriques	6570	2190
Taux d'occupation	80,75%	100%
Nombre de journées prévisionnelles	5305	2190
Budget	990814€	158192€

Prix de journée	186,77€	72,23€
Coût à la place	55045€	26364€

Ce calcul budgétaire n'intègre que partiellement les besoins liés à la volonté de développer le soutien à la parentalité. De plus, il n'intègre pas l'accueil de jour pour lequel le Conseil Départemental n'a pas encore défini précisément les besoins en nombre de place. Aussi, le projet de diversification de l'offre de service de la MECS induit plutôt l'idée d'un établissement à budget unique qui permettrait l'adaptation de l'accompagnement en fonction de l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille, indépendamment des contraintes budgétaires.

3.3.2 Une tarification pour assurer le financement d'un dispositif d'accompagnement :

La souplesse nécessaire dans l'évolution de l'accompagnement suppose une souplesse dans la gestion budgétaire.

Le projet de la nouvelle MECS prévoit une offre d'accompagnement diversifiée, assurée par une équipe unique. Le contrat pluriannuel d'objectif et de moyens –CPOM- apparaît comme l'outil le mieux adapté au financement d'un dispositif d'accompagnement comme le projette la MECS. Il permet, dans le cadre d'une dotation globale annuelle, financée chaque mois au 1/12^{ème}, de répartir les moyens en fonction de la réalité des besoins et de leur évolution. Aussi, il assure la pérennité du financement sur la période nécessaire au déploiement complet de la MECS et de ses nouvelles prestations.

Ainsi, le financement de la nouvelle MECS doit faire l'objet d'un CPOM pour :

- Fixer les objectifs de la MECS en matière de prestations à développer (accueil et suivi à domicile, accueil de jour, soutien à la parentalité...),
- Fixer annuellement la tarification qui précisera le montant de la dotation globale,
- Moduler annuellement les moyens entre les différents types d'accompagnement, en répartissant la dotation globale en fonction des besoins d'accompagnement des enfants et de leurs parents.

Ainsi, la réussite de la mise en œuvre opérationnelle du projet de la nouvelle MECS se construit à différents niveaux. La recherche d'une participation active des professionnels

de la MECS conditionne sa réussite ; c'est le marqueur de leur adhésion à un projet qui doit être partagé et fédérateur. La formalisation des relations partenariales avec l'ASE et l'efficacité des liens fonctionnels avec les CAS, notamment celle de CHAUMONT, impacteront également la mise en œuvre du projet de la nouvelle MECS. La qualité des prestations d'accompagnement diversifié qui vont se développer en dépendent, puisqu'elles sont directement liée à la démarche de professionnalisation des pratiques à la MECS, en collaboration avec la CAS de CHAUMONT. Enfin, le financement doit apporter les moyens et la souplesse nécessaire à la mise en œuvre du projet et assurer sa pérennité.

C'est la conjonction de ces facteurs de réussite qui doit permettre à la MECS de garantir un accompagnement personnalisé pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents, à travers un parcours institutionnel cohérent et sans rupture.

Conclusion

La MECS Lucy LEBON traverse actuellement une révolution organique et fonctionnelle. Alors que l'accompagnement qu'elle propose aux enfants accueillis s'est structuré pendant cinquante ans afin de pallier à des parents jugés défaillants, il s'agit désormais de développer la place des familles dans l'accompagnement. Alors que le collectif était utilisé comme l'outil éducatif au service de la socialisation de l'individu, il s'agit aujourd'hui de développer la personnalisation de l'accompagnement. Alors que l'éducateur assurait une fonction d'étayage vis-à-vis des enfants, il s'agit maintenant de remettre les parents en posture de compétence dans un rôle de médiateur.

Pour autant, cette révolution s'inscrit dans l'évolution logique du cadre réglementaire du système de protection de l'enfance et du secteur social et médico-social en général. L'évolution des pratiques de la MECS est donc inéluctable et doit s'accompagner d'une acculturation qui permette à chaque professionnel de se reconstruire une identité professionnelle et des repères. Le projet de construction nouvelle est ainsi la représentation d'une opportunité contrainte de changement. En effet, le déménagement prévu en 2017 dans le nouveau bâtiment permet d'envisager des moyens nouveaux et des pratiques nouvelles pour façonner l'offre d'accompagnement, mais il marque également un risque, lié à l'abandon des habitudes et des repères des professionnels dans la maison actuelle.

L'élaboration du projet d'établissement, la façon dont il se projette dans le nouveau bâtiment, mais également la formation, l'analyse des pratiques professionnelles, la démarche d'amélioration continue de la qualité, sont autant d'outils en appui de la direction pour rassurer les professionnels et les amener à s'engager dans le projet de nouvelle MECS en qualité d'acteur. La réussite du projet est effectivement conditionnée à la participation et à l'adhésion de ceux qui le feront vivre au quotidien. Aussi, la démarche de mise en œuvre se doit d'être fédératrice, pour créer un nouveau sentiment d'appartenance, structuré autour de la volonté partagée de protéger l'enfant et de soutenir les compétences de ses parents.

Ce travail collectif impulse une dynamique qui associe les partenaires et notamment l'ASE. En effet, la finalité se situe dans la qualité de la réponse éducative que la MECS va pouvoir construire avec la CAS, dans des rôles et fonctions complémentaires. Si le Conseil Départemental conduit une stratégie politique en matière de protection de l'enfance, la MECS la met en œuvre, dans le respect de l'éthique et des valeurs qu'elle fait vivre à travers son projet associatif et son projet d'établissement.

Ainsi, dans la droite ligne de la feuille de route de la protection de l'enfance 2015-2017, la nouvelle MECS ambitionne de devenir un acteur central de la protection de l'enfance sur son territoire :

- Un lieu ressource pour les enfants et les parents, dans une démarche de prévention et de recherche du meilleur intérêt de l'enfant, afin qu'ils puissent trouver l'appui et les relais nécessaires pour sécuriser et améliorer leur quotidien familial ;
- un lieu référence pour les professionnels du secteur, dans une démarche partagée d'évolution des pratiques professionnelles, à travers des actions de formation communes, l'organisation de forums thématiques, la construction d'outils...

C'est dans une stratégie des petits pas⁷⁸ que j'entends poursuivre la mise en œuvre du projet de la nouvelle MECS pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents. La démarche, déjà bien engagée, est plutôt bien accueillie par l'ensemble des acteurs : professionnels de la MECS, de l'ASE, enfants, parents s'intéressent et s'attachent, chacun à leurs niveaux, à favoriser l'avancement du projet qui nécessitera, à n'en pas douter, encore de nombreux ajustements.

⁷⁸ La méthode des petits pas est une méthode pour agir. Elle consiste à avancer pas à pas, en prenant soin d'évaluer la pertinence de l'action. Cette stratégie fait notamment référence à la roue de W. Edwards DEMING, « Préparer-Réaliser-Vérifier-Réagir ».

Bibliographie

Ouvrages :

- Maurice BERGER, *L'échec de la protection de l'enfance*, DUNOD, 2014.
- Jacques PLUYMAEKERS, Guy HARDY, Collectif et Guy AUSLOOS, *S'il te plaît, ne m'aide pas, l'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, ERES, 2012.
- Erving GOFFMAN, *Stigmate*, Minuit, Paris, 1975.
- NAVES Pierre, *la réforme de la protection de l'enfance*, Dunod, Paris, 2007.
- ODAS, *L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique*, Odas, 2001
- Francis ALFOLDI, *Evaluer en protection de l'enfance*, Editions DUNOD, Paris 2010.
- Jacques DANANCIER, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, ROCS, référentiel d'observation des compétences sociales*, DUNOD, 2011.

Sites internet :

- <http://www.oned.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance>, consulté le 18/06/2015.
- http://www.oned.gouv.fr/system/files/base_documentaire/seriestats173.pdf, page 35, consulté le 06/07/2015.
- <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/christianisme/33770>, encyclopédie LAROUSSE en ligne, consultée le 06/07/2015.
- <http://www.scoutisme-francais.org/Historique,74#par31>, consulté le 12/04/2015.
- Rapports rédigés par BLOCQUAUX J., SOUTOU P., JACQUEY-VAZQUEZ B. et VIEILLERIBIERE J-L. dont la synthèse rédigée en 2000 est consultable sur www.ladocumentationfrancaise.fr.
- http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_prevention_3_BAT-2.pdf.
- http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Observatoire_3_BAT-2.pdf.
- http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Cellule_depart_3_BAT-3.pdf.
- http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Intervenir_3_BAT-2.pdf.

- [http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide Accueil 3 BAT-2.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Accueil_3_BAT-2.pdf).
- <http://www.sante.gouv.fr/la-loi-hopital-patients-sante-et-territoires.html>, consulté le 03/04/2015.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dispositif/25960>, consulté le 07/07/2015.

Articles:

- *Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale*, page 64, DREES, Document de travail, série statistiques, n°173, septembre 2012.
- HARDY Guy, *De la compétence des familles à la compétence d'intervention*, Les cahiers de l'ACTIF n°332-335, p 37.

Liste des annexes

- ANNEXE 1 Répartition des enfants par mesure
- ANNEXE 2 Orientations stratégiques du Schéma Départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille 2010 – 2015
- ANNEXE 3 Cahier des charges de la MECS de CHAUMONT
- ANNEXE 4 Organigramme général de la Fondation Lucy LEBON
- ANNEXE 5 Critères d'évaluation du danger selon Francis ALFOLDI
- ANNEXE 6 Courrier ARS en date du 20 février 2014
- ANNEXE 7 Prestations de la nouvelle MECS
- ANNEXE 8 Plan de la nouvelle MECS
- ANNEXE 9 Temps éducatif nouvelle MECS
- ANNEXE 10 Tableau de suivi ACQ

ANNEXE I. Répartition des enfants par mesure

REPARTITION DES ENFANTS PAR MESURES

		31/01/2014	28-févr	31-mars	30-avr	31-mai	30-juin	31-juil	31-août	30-sept	31-oct	30-nov	31-déc
Confiés par le Juge des Enfants	Placement	428	429	427	428	427	425	406	408	421	425	426	423
	Accueils et Suivis à Domicile	41	40	43	42	41	42	44	46	45	49	52	48
	Mineurs Etrangers Isolés	7	8	9	9	8	8	8	8	12	12	17	19
D.A.P.		1	2	2	3	5	5	5	5	6	6	6	7
Placements Directs		5	4	5	5	5	6	6	5	4	3	4	4
Tiers Dignes de Confiance		38	36	37	35	34	35	36	37	36	36	37	36
Tutelles		10	10	9	9	8	8	8	8	7	7	7	8
s/total placements judiciaires		530	529	532	531	528	529	513	517	531	538	549	545
Accueils Provisoires		33	36	38	36	37	31	26	19	18	16	19	19
Accueils et Suivis à Domicile administratifs		0	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3
Pupilles		6	6	8	7	7	8	10	10	10	10	10	10
Accueils Provisoires Jeunes Majeurs		40	40	40	39	44	46	44	44	40	38	33	36
s/total administratif		79	83	88	84	90	87	82	75	69	66	65	68
s/total ASE		566	572	578	575	579	575	553	550	560	565	573	573
TOTAL des Prises en Charges CG		609	612	620	615	618	616	595	592	600	604	614	613

REPARTITION DES ENFANTS EN FONCTION DES LIEUX DE PLACEMENT

	31/01/2014	28-févr	31-mars	30-avr	31-mai	30-juin	31-juil	31-août	30-sept	31-oct	30-nov	31-déc
Assistants Familiaux	422	425	427	425	430	425	410	402	407	405	408	407
Etablissements Sociaux	79	81	84	85	83	83	76	78	81	82	86	88
Etablissements éducatifs divers	65	72	71	72	73	74	68	60	74	76	80	82
Foyer de l'Enfance	14	9	13	13	10	9	8	10	7	6	6	6
Etablissements Médicalisés	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Majeurs Autonomes	11	11	11	11	12	12	12	13	16	15	11	12
Tiers Dignes de Confiance	38	36	37	35	34	35	36	37	36	36	37	36
Divers (parrainages-autres)	8	8	6	5	6	7	5	4	4	5	7	9
Accueils et Suivis à Domicile	41	41	45	44	43	44	46	48	46	51	55	51
dont SEDAP	13	16	16	18	13	16	16	16	16	17	12	18
s/total hébergement habilité CG	501	506	511	510	513	508	486	480	488	487	494	495
TOTAL	609	612	620	615	618	616	595	592	600	604	614	613

MESURES D'INTERVENTIONS A DOMICILE

	31/01/2014	28-févr	31-mars	30-avr	31-mai	30-juin	31-juil	31-août	30-sept	31-oct	30-nov	31-déc
Actions Educatives à Domicile	76	85	80	88	98	90	78	74	81	88	119	118
Actions Educatives en Milieu Ouvert	306	299	302	306	299	297	285	265	283	293	284	266
dont AEMO renforcées	26	22	19	22	15	14	15	7	6	9	8	7
TOTAL	382	384	364	380	377	387	363	339	364	381	403	384
DONT mesures AEMO en attente	0	0	18	15	25	10	19	16	17	3	4	2

ANNEXE II. Orientations stratégiques du Schéma Départemental de Haute-Marne en faveur de l'enfance et de la famille 2010 – 2015

I. L'ORGANISATION DE LA REFLEXION

Le Comité de pilotage du schéma a validé, lors de sa réunion du 27 octobre 2008, quatre thèmes de réflexion. Ceux-ci ont été précisés à partir des entretiens organisés dans le cadre de la phase de diagnostic ; ils se sont inscrits dans le prolongement de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance :

- ▶ Thème de réflexion n°1 : la prévention,
- ▶ Thème de réflexion n°2 : les informations préoccupantes et l'accueil d'urgence,
- ▶ Thème de réflexion n°3 : l'adaptation et la diversification des prises en charge,
- ▶ Thème de réflexion n°4 : formation et coordination.

Chaque groupe de travail a été réuni à trois reprises sur la base des cahiers des charges préalablement soumis au Comité de pilotage. Les groupes ont été composés en veillant à la représentativité de l'ensemble des partenaires dans la limite d'un maximum de 15 personnes par groupe. En vue de faciliter les échanges entre les groupes de réflexion, les participants ont eu accès aux comptes rendus de l'ensemble des groupes de travail.

II. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

La réflexion menée avec l'ensemble des partenaires a permis d'identifier plusieurs orientations stratégiques visant à adapter les interventions en direction des enfants et des familles. Ces axes stratégiques d'évolution constituent les grandes orientations de la politique départementale en matière de l'enfance et de la famille pour les cinq prochaines années. **Ces axes indiquent le sens des actions prioritaires en direction des enfants et des familles en difficulté pour l'ensemble des acteurs du dispositif :**

- ▶ Repérer pour mieux agir,
- ▶ Organiser et développer, au niveau des territoires, la cohérence des actions de prévention,
- ▶ Adapter le dispositif de protection de l'enfance pour consolider le lien enfant-parents,
- ▶ Optimiser les pratiques professionnelles pour mieux accompagner les familles.

Ces orientations sont déclinées en 24 fiches action détaillées ci-dessous :

B. Développer et organiser la cohérence des actions de prévention.

- 1 Adapter le projet et le fonctionnement de la Maison des Adolescents.
- 2 Préciser le cadre et les modes d'intervention de la prévention spécialisée.
- 3 Poursuivre le développement des aides éducatives à domicile.
- 4 Préciser l'action des centres de planification et d'éducation familiale.
- 5 Renforcer les actions collectives de prévention à partir des circonscriptions d'action sociale.
- 6 Formaliser une information visant à faciliter l'orientation des familles.
- 7 Mettre en place une réflexion sur le soutien à la parentalité.
- 8 Structurer les actions de prévention.

C. Adapter le dispositif de protection de l'enfance pour consolider le lien parent-enfant.

- 1 Faire évoluer l'accueil d'urgence.
- 2 Expérimenter les accueils innovants.
- 3 Territorialiser l'offre d'accueil.
- 4 Adapter et formaliser le protocole des Actions Educatives en Milieu Ouvert en vue d'anticiper l'évolution du parcours de l'enfant.
- 5 Expérimenter l'hébergement ponctuel d'enfants de moins de six ans chez des assistantes maternelles pour des familles momentanément en difficulté.
- 6 Développer l'accueil de jour.
- 7 Identifier les besoins d'accompagnement pour des jeunes mères sortantes de maternités et dans l'incapacité de retourner au domicile.
- 8 Faire connaître les modalités d'articulation entre les établissements, services et le projet d'ISEMA.
- 9 Adapter les outils d'accompagnement de l'aide sociale à l'enfance.

D. Optimiser les pratiques professionnelles pour mieux accompagner les familles.

- 1 Généraliser le projet pour l'enfant.
- 2 Formaliser les modalités d'articulation entre les partenaires pour l'accompagnement des adolescents haut marnais en grande difficulté.
- 3 Organiser un échange entre les services gestionnaires d'assistants familiaux.
- 4 Favoriser une culture commune du partenariat.
- 5 prendre en compte, dans les formations, la spécificité du secteur de l'enfance et de la famille.

ANNEXE III. Cahier des charges de la MECS de CHAUMONT

Cahier des charges Gestion de la maison d'enfants à caractère social de CHAUMONT.

I. Préambule

Les orientations générales du département de la Haute-Marne en matière de planification et de programmation sont issues du schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille 2010-2015 adopté par le conseil général le 25 juin 2010.

Dans l'objectif d'adapter le dispositif de protection de l'enfance pour consolider le lien parent-enfant, la fiche action C-3 prévoit de territorialiser l'accompagnement en structurant une offre de service multidimensionnelle (hébergement, accueils d'urgence, accueils modulables, accueils de jour) sur chaque zone du département (Chaumont, Langres Saint-Dizier). En outre, cette fiche action prévoit également une extension de la capacité d'accueil de la maison d'enfants à caractère social de Chaumont, à l'occasion de sa nécessaire reconstruction, afin de rééquilibrer territorialement l'offre de service en fonction des besoins.

En application de cette orientation et par délibération du 9 décembre 2011, le conseil général de la Haute-Marne a décidé de reconstruire la maison d'enfants à caractère social de Chaumont gérée par la Fondation Lucy Lebon en articulant ce projet autour de trois pôles :

- Un pôle permettant la prise en charge éducative de 25 mineurs selon les modalités suivantes : 14 lits d'internat, 6 places d'accueil et suivi à domicile (associés à 2 lits affectés aux replis), 2 lits destinés à l'accueil immédiat, 2 studios destinés à la préparation à l'autonomie des adolescents.

- Un pôle permettant l'accueil des services administratifs et de l'antenne de Chaumont du service départemental des actions éducatives en milieu ouvert (AEMO).

- Un pôle « services transversaux » : il s'agit de développer dans de bonnes conditions des activités éducatives destinées aux enfants et à leurs parents afin de préparer les retours au domicile des enfants confiés. Ce pôle permet la mise en place d'activités de jour pour les enfants et adolescents : informatique, activités manuelles, théâtre, aide aux devoirs. Un espace est dédié aux rencontres médiatisées entre les enfants et leur famille. Un accompagnement à la parentalité est demandé (travail sur les relations enfants-parents, gestion du budget, élaboration d'un repas, etc.)

Le programme de construction prévoit la réalisation de 18 chambres à l'étage (16 chambres individuelles et 2 chambres doubles) et de 2 studios.

II. Définition du besoin à satisfaire

Les différents services gérés par la Fondation Lucy seront regroupés au quartier Foch à Chaumont. A l'exception du service départemental d'AEMO, qui ne relève pas directement du présent cahier des charges, la zone géographique d'intervention des services concerne en priorité le territoire couvert par la circonscription d'action sociale de Chaumont, sans exclusivité. L'offre de placements sur ce secteur repose sur l'accueil familial et sur la maison d'enfants à caractère sociale de Chaumont. Sur ce secteur, au 30 novembre 2014, 204 mineurs et jeunes majeurs sont confiés l'aide sociale à l'enfance : 157 sont accueillis chez

des assistantes familiales (77%), 26 sont pris en charge en maisons d'enfants. (13 %) et 9 font l'objet d'une mesure d'accueil et de suivi à domicile (4 %).

Conformément aux orientations du schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille (2010-2015), le département de la Haute-Marne souhaite diversifier les modalités de prise en charge en proposant des alternatives à l'internat traditionnel par la mise en place d'accueils de jour, d'accueils séquentiels ou exceptionnels, couplés avec un accompagnement à la parentalité, afin de permettre, chaque fois que cela est possible, un retour rapide du jeune concerné dans son milieu naturel.

En collaboration étroite avec l'éducateur référent de l'aide sociale à l'enfance, pilote du projet pour l'enfant, la fondation Lucy Lebon est force de proposition et met en œuvre les moyens pour atteindre l'objectif décrit ci-dessus.

III. Objet

Le présent cahier des charges couvre le périmètre de la maison d'enfants à caractère social. Il est relatif au fonctionnement :

- de l'accueil immédiat (2 lits affectés),
- de l'accueil en internat traditionnel pour des mineurs de plus de six ans confiés au président du conseil général soit par les parents de manière administrative soit par le juge des enfants en assistance éducative (14 lits),
- de l'accueil en studio pour la préparation à l'autonomie des adolescents (2 studios)
- du service d'accueil et de suivi à domicile (6 places associés à 2 lits physiques),
- des services transversaux (espaces et ressources destinés aux activités éducatives et au soutien à la parentalité).

Dans le cadre de la présentation du fonctionnement des services transversaux, la Fondation Lucy Lebon décrira dans les coopérations envisagées avec le service d'AEMO et la circonscription d'action sociale de Chaumont.

IV. Cadre juridique

Code de l'action sociale et des familles :

Article L222-3 relatif à l'intervention d'un service d'action éducative dans le cadre des prestations d'aide à domicile de l'aide sociale à l'enfance

Article L222-4-2 relatif à l'accueil de jour administratif..

Article L222-5 relatif à l'accueil provisoire des mineurs à temps complet ou partiel, modulable selon les besoins, à l'accueil temporaire des mineurs émancipés et des jeunes majeurs de moins de 21 ans, à l'accueil des pupilles de l'Etat et des mineurs confiés par le juge des enfants, le juge des tutelles, le juge aux affaires familiales ;

Le titre 1^{er} du livre III du code de l'action sociale et des familles.

Code civil :

Articles 375-2, 375-3 3°, 375-5 relatifs à l'assistance éducative.

V. Public concerné

Le lieu d'accueil prend en charge des mineurs, garçons ou filles, âgés de 6 à 18 ans à la demande de l'aide sociale à l'enfance de la Haute-Marne. Il peut prendre en charge des jeunes majeurs, garçons ou filles âgés de 18 à 21 ans, de manière tout à fait exceptionnelle et sur demande du service de l'aide sociale à l'enfance. Il réalise des actions d'accompagnement à la parentalité en lien avec l'éducateur référent de l'aide sociale à l'enfance.

VI. Prestations et activités à mettre en œuvre.

Le projet décrira le fonctionnement envisagé des différentes activités de la maison d'enfants à caractère social :

- modalités de prise en charge,
- organisation,
- articulations avec les partenaires.

a) Accueil immédiat :

Des mineurs en danger nécessitant une protection immédiate seront accueillis par l'établissement à la demande du service de l'aide sociale à l'enfance, sur décision du procureur de la République, du juge des enfants ou de l'aide sociale à l'enfance. Cet accueil, prévu 365 jours sur 365, pourra intervenir en dehors des périodes d'ouverture des services de l'aide sociale à l'enfance, étant entendu que le dispositif d'accueil immédiat sera, pendant ces périodes, géré sur le département par la maison d'enfants à caractère social de Wassy, le critère de répartition entre les différents établissements étant le lieu où le mineur a été trouvé. En application de ce principe, l'accueil immédiat au sein de la maison d'enfants à caractère social de Chaumont s'effectuera pour les mineurs trouvés sur le territoire de la circonscription de Chaumont, à l'exception des mineurs étrangers isolés qui seront pris en charge directement par la maison d'enfants à caractère social de Wassy.

Sont concernés les mineurs âgés de six ans et plus, étant entendu que les mineurs âgés de moins de six ans feront l'objet d'un accueil immédiat chez une assistante familiale spécialisée.

Les mineurs accueillis immédiatement par l'établissement seront rapidement réorientés par le service de l'aide sociale à l'enfance, le cas échéant sur proposition de l'établissement, soit vers des assistantes familiales, soit vers la maison d'enfants à caractère social de Chaumont, soit vers tout lieu d'accueil approprié. L'objectif étant la libération rapide du lit d'accueil immédiat afin de permettre d'autres accueils, la réorientation devra être réalisée au plus tard le jour de l'audience organisée par le juge des enfants ou dans un délai maximum de cinq jours dans l'hypothèse où le jeune a été orienté sur décision de l'aide sociale à l'enfance.

Il est demandé à l'établissement de décrire l'organisation mise en place pour la réalisation de ces accueils immédiats, compatible avec le dispositif départemental d'accueil immédiat.

Il est également demandé à l'établissement de décrire les modalités d'accueil de ces mineurs (personnel mobilisé, écoute de l'enfant, présentation des locaux et des autres jeunes, information du mineur sur sa situation etc.) afin de tenir compte des contraintes liées à cet accueil de courte durée et les concilier avec la nécessaire qualité de l'accueil des mineurs concernés, déjà victimes de rupture familiale.

Enfin, l'établissement formulera des propositions sur les modalités de passage de relai de la situation (information du service de l'aide sociale, à l'enfance, propositions de prise en charge dans un autre lieu d'accueil etc.)

b) Accueil en internat traditionnel.

Cet internat traditionnel, d'une capacité physique de 14 lits, est destiné à accueillir des mineurs.

Le conseil général demande à la Fondation Lucy Lebon de préciser les critères d'affectation des jeunes entre les différents groupes étant entendu que ces critères ne doivent pas être trop restrictifs afin d'éviter que des lits soient inoccupés. L'établissement devra décrire l'organisation projetée pour la prise en charge quotidienne de ces deux groupes en précisant le personnel affecté et le planning de présence des éducateurs et des autres personnels en charge du suivi des enfants 365 jours par an pendant les périodes scolaires, les week-ends et les congés scolaires. L'établissement décrira également l'organisation projetée pour la surveillance de nuit.

Concernant la sécurité des enfants accueillis, l'établissement devra décrire les actions mises en place pour prévenir les fugues et les violences susceptibles d'être commises quelles qu'en soit l'origine.

L'établissement décrira son projet éducatif pour ces enfants en prenant en compte notamment la nécessité de leur protection et les actions mises en place pour permettre leur développement et le retour dans leur famille naturelle (scolarité, besoins affectifs, santé, suivi psychologique, activités, ouverture sur l'extérieur, travail avec les familles intra muros)

c) accueil en studio dans le cadre de l'apprentissage à l'autonomie.

Le programme de construction prévoit la réalisation de deux studios permettant d'accueillir de préférence des adolescents de moins de 18 ans afin de les préparer à l'autonomie dans l'optique de leur majorité prochaine. L'orientation en studio sera décidée en amont par le service de l'aide sociale à l'enfance pour des jeunes suivis ou non préalablement en internat par la fondation Lucy Lebon. La Fondation Lucy Lebon doit décrire les moyens mis en place pour cet apprentissage de l'autonomie (personnel chargé du suivi, gestion du budget, etc.). Exceptionnellement, ces studios pourront être affectés à des jeunes majeurs de 18 à 21 ans pour une durée limitée.

d) accueil et suivi à domicile.

L'accueil et suivi à domicile, mode alternatif de prise en charge à l'internat traditionnel concerne 6 familles dont les enfants mineurs sont pris en charge par l'aide sociale à l'enfance soit sur décision judiciaire, soit sur décision administrative. Il s'inscrit dans une démarche de prévention dans le cadre de l'aide à la parentalité par des objectifs psychoaffectifs individualisés et progressifs de réponse à la famille. Il consiste en un suivi éducatif à domicile des enfants et de leurs parents du type aide éducative à domicile avec des possibilités pour l'aide sociale à l'enfance de décider l'internat à la maison d'enfants à caractère social de Chaumont soit de manière exceptionnelle, en période de crise familiale notamment, afin de mettre à l'abri les enfants de dangers temporaires, soit par périodes en fonction de la situation familiale. Deux lits sont prévus à cet effet.

La fondation Lucy Lebon prendra en charge ces suivis à domicile ainsi que l'internat éventuel en affectant du personnel à cette tâche.

Le conseil général demande à la fondation Lucy Lebon de préciser les modes et fréquences d'intervention ainsi que les actions menées dans le cadre du soutien à la parentalité afin d'éviter la séparation. Une attention particulière doit être portée sur les jours d'intervention à domicile qui devront concerner également les week-ends. Il est demandé à la Fondation Lucy Lebon d'étudier les possibilités de décroisement de ce suivi : dans l'hypothèse notamment où les familles et les enfants concernés auront été suivis par les éducateurs de l'antenne de Chaumont du service départemental d'AEMO avant la mise en place de l'accueil diversifié, la Fondation Lucy Lebon doit proposer l'organisation mis en place afin d'assurer la continuité du suivi éducatif auprès des parents et de leurs enfants.

La Fondation Lucy Lebon détaillera également l'organisation mise en place pour ces suivis pendant les périodes d'accueils exceptionnels ou périodiques et, le cas échéant, les modalités d'intégration des jeunes concernés aux groupes d'internat traditionnel.

e) services transversaux

Le projet architectural prévoit un espace, en rez-de-chaussée, qui a vocation à être un centre de ressources pour les activités éducatives et de soutien à la parentalité.

La Fondation Lucy Lebon décrira les activités support envisagées, les objectifs éducatifs poursuivis, le public cible, les modalités d'organisation et de fonctionnement ainsi que les modalités de coopération avec le service d'AEMO d'une part et la circonscription d'action sociale d'autre part.

VII. Cadrement des effectifs

Le projet décrira précisément la composition de l'équipe de la maison d'enfants en détaillant l'effectif par catégorie et ratios afférents.

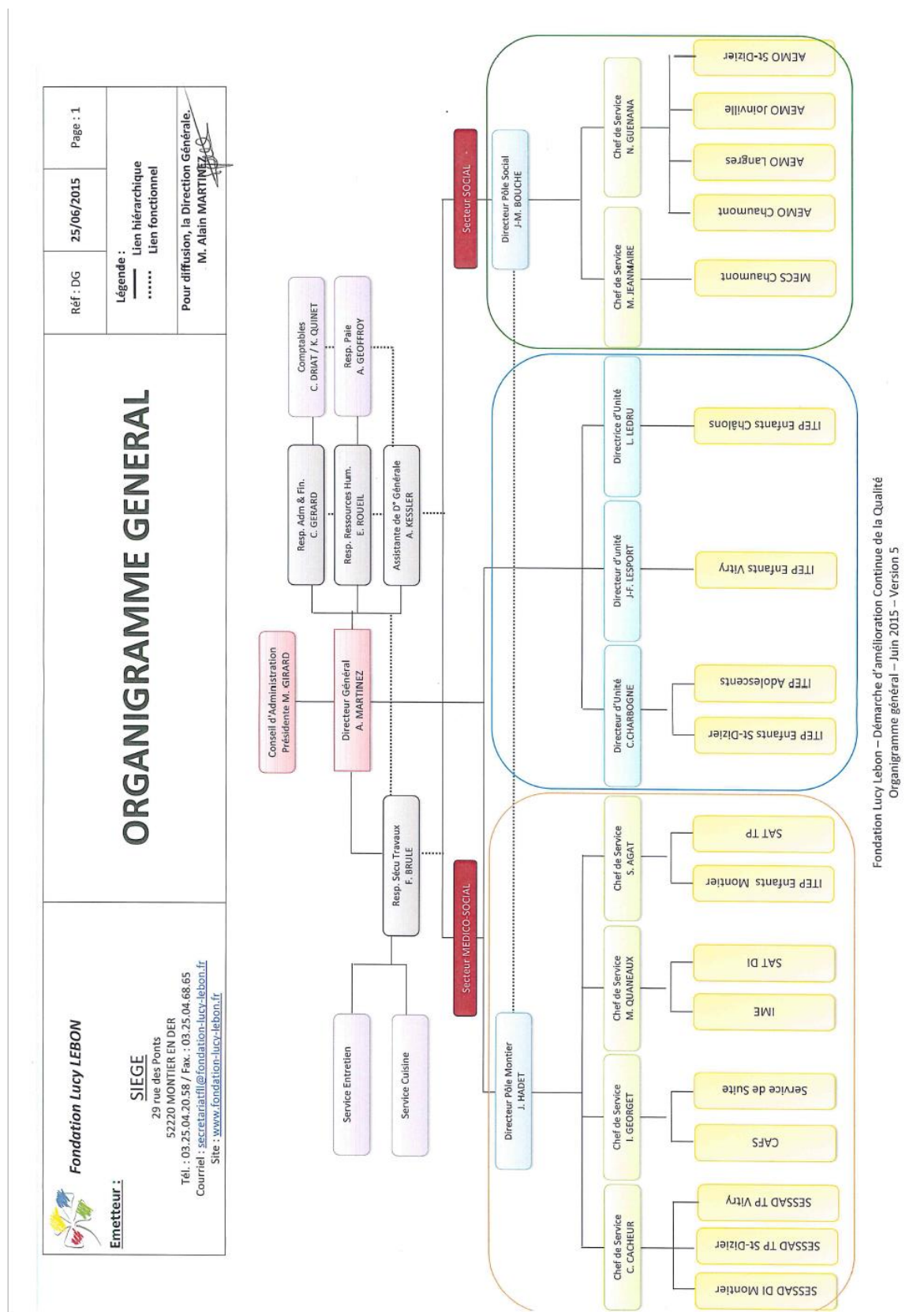
La Fondation proposera un tableau des effectifs en équivalents temps plein et en masse salariale.

Une distinction sera opérée entre les effectifs affectés à la prise en charge des mineurs dans le cadre de l'internat et du service d'accueil et de suivi à domicile.

VIII. Cadrement budgétaire

La Fondation Lucy Lebon devra décrire les implications financières du projet en termes de fonctionnement.

ANNEXE IV. Organigramme général de la Fondation Lucy LEBON



Fondation Lucy Lebon – Démarche d'amélioration Continue de la Qualité
Organigramme général – Juin 2015 – Version 5

ANNEXE V. Critères d'évaluation du danger selon Francis ALFOLDI

Critère du danger physique :

Niveau 1 : Absence d'atteinte physique

Niveau 2 : Brutalités sans altération physique grave

Niveau 3 : Sévices avec altération physique grave

Critère du danger sexuel :

Niveau 1 : Sexualisation adéquate

Niveau 2 : Incestuel et incitations extra-familiales indirectes

Niveau 3 : Abus sexuels

Critère du danger psychologique

Niveau 1 : Climat affectif sécurisant

Niveau 2 : Climat d'insécurité affective

Niveau 3 : Agressions psychiques

Critère du danger de négligence matérielle

Niveau 1 : Satisfaction des besoins

Niveau 2 : Négligences partielles

Niveau 3 : Négligences graves

Critère du développement de l'enfant

Niveau 1 : Développement adéquat

Niveau 2 : Problèmes de développement

Niveau 3 : Troubles du développement

Critère de la collaboration des parents

Niveau 1 : Collaboration active

Niveau 2 : Collaboration ambivalente et favorable à l'enfant

Niveau 3 : Collaboration ambivalente et défavorable à l'enfant, refus, impossibilité

ANNEXE VI. Courrier ARS en date du 20 février 2014



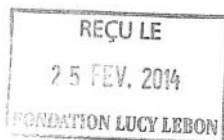
Service Offre Médico-Sociale

Affaire suivie par : Elodie MATHIEU
Courriel : elodie.mathieu@ars.sante.fr

Téléphone : 03.25.30.62.01
Télécopie : 03.25.30.27.81

Chaumont, le

20 FEV. 2014



Le Délégué Territorial Départemental
de la Haute-Marne

à

Monsieur le Directeur
de la Fondation Lucy Lebon
29 Rue des Ponts
52220 MONTIER EN DER

J'accuse bonne réception du rapport d'évaluation interne qui a été réalisée dans vos établissements et services transmis par courriel le 26 juillet 2013 dans le cadre du dispositif de l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux prévu à l'article L.312-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles.

Je vous rappelle que ce document est appelé à servir de base de départ pour la préparation de l'évaluation externe qui devra être réalisée et transmise au plus tard avant le 31 décembre 2014.

Or, votre rapport ne répond pas au concept de l'évaluation interne tel que précisé dans les diverses recommandations de l'ANESM.

En effet, l'évaluation interne doit porter au minimum sur les 4 grands domaines précisés par l'ANESM à savoir :

- La promotion de la qualité de vie, de l'autonomie, de la santé et de la participation sociale ;
- La personnalisation de l'accompagnement ;
- La garantie des droits et la participation des usagers ;
- La protection et la prévention des risques inhérents à la situation de vulnérabilité des usagers.

Par ailleurs, l'ANESM recommande de structurer le document de transmission des résultats de l'évaluation interne en 3 parties (cf circulaire n° DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011 relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées dans les ESMS) :

- 1^{ère} partie : la présentation de l'établissement ou du service et des éléments de cadrage des activités ;
- 2^{ème} partie : les éléments de méthode ;
- 3^{ème} partie : la présentation des résultats.

Dès lors, je vous informe que vous n'avez pas rempli votre obligation d'évaluation interne.

Compte tenu des délais de transmission, je ne vous demanderai pas de me produire un nouveau rapport conforme aux recommandations susvisées.

Toutefois, s'agissant du rapport d'évaluation externe, vous devrez, impérativement, respecter le cahier des charges fixé par l'ANESM.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Le délégué territorial départemental
de la Haute-Marne
ARS Champagne-Ardenne

François GUIOT

Siège : Complexe tertiaire du Mont Bernard
2 rue Dom Pérignon - CS 40513
51007 Châlons-en-Champagne
Standard : 03 26 64 42 00 - Fax 03 26 65 62 60
Site Internet : www.ars.champagne-ardenne.sante.fr

Délégation Territoriale Départementale de la Haute-Marne
82 Rue du Commandant Hugueny - CS 22123
52905 CHAUMONT Cedex 9
Standard : 03.25.30.62.00 - Fax : 03.25.30.27.81

ANNEXE VII. Prestations de la nouvelle MECS

- L'hébergement collectif :

- Un accompagnement des liens avec la famille :

Aider les enfants et leurs familles à articuler le temps de vie familiale et le temps de vie institutionnelle dans le respect des droits de visite et d'hébergement définis par l'ordonnance de placement, proposer des calendriers en conséquence pour validation à l'ASE, soutenir l'évolution des droits de visite et d'hébergement en fonction de l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille,

Proposer l'organisation et la médiation de rencontres enfants/parents (fréquence, durée, rencontre avec les parents en amont et en aval des séjours en famille),

Explorer avec les enfants les modalités relationnelles qui ont abouti à la dégradation de la relation et proposer d'autres modalités relationnelles,

Partager avec la famille pour harmoniser les pratiques éducatives et favoriser la construction de l'enfant dans une démarche de coéducation.

- Un accompagnement de la vie quotidienne :

Proposer un cadre de vie structuré et bienveillant autour de règles de vie simples, cohérentes, claires, permettant le développement et l'épanouissement de chaque enfant au sein du collectif,

Accompagner les enfants vers une autonomie dans les actes de la vie quotidienne,

Apprendre à investir son espace et faire respecter son lieu de vie et son intimité,

Aider les enfants à trouver un rythme de vie compatible à la vie sociale,

Accompagner les enfants vers des achats qui concilient le critère économique avec ceux d'utilité et de plaisir, les aider à acquérir la notion de valeur, à savoir différer la satisfaction d'un besoin, à accepter la frustration,

Accompagner les enfants à accueillir l'autre et les sentiments générés par la confrontation aux différences.

- Un accompagnement de la scolarité et la formation :

Détecter les difficultés d'apprentissage, palier à ces difficultés par des apprentissages complémentaires, proposer une aide à la scolarité, aux devoirs,

Renforcer l'estime de soi, redonner confiance en soi,

Aider les enfants à négocier ou renégocier leur place au sein de l'Institution scolaire,

Exercer un rôle de médiation entre l'équipe pédagogique et l'enfant en associant les parents,

Rencontrer les professeurs, les parents, faciliter le dialogue,

Mener une réflexion avec les enfants pour faire émerger leurs aspirations et les confronter à leurs aptitudes et compétences,

Accompagner le passage du monde scolaire au monde de l'apprentissage qui exige de respecter des règles de présence et de comportement beaucoup plus strictes.

- Un accompagnement de la santé :

Effectuer un accompagnement préventif en matière de santé, d'alimentation, de sexualité, de consommation de substances psychoactives ...

Etablir un test psychologique (BB5 et test de Coping) afin d'aider l'enfant à mieux appréhender ses comportements et attitudes, proposer des rencontres avec la psychologue de la MECS ou à l'externe,
Effectuer une visite médicale initiale systématique à l'admission afin de repérer les besoins de soins de l'enfant,
Amener à une prise de conscience de l'existence des troubles, le cas échéant,
Amener les enfants à accepter une éventuelle démarche de soins.

- L'accueil de jour :

Les prestations d'accueil de jour s'appuient notamment sur des activités de médiations éducatives afin de :

Développer des finalités multiples, des objectifs transversaux, permettant de travailler les difficultés des enfants, permettant de révéler des compétences, mais également des difficultés, présentant de l'intérêt sur un plan individuel, pour l'estime de soi mais également en matière de communication et de solidarité,
Concevoir des ateliers qui couvrent une gamme de compétences larges,
Réactiver des mécanismes de base (lecture, calcul, compréhension des consignes, sens des mots),
Assurer une présence, partager le quotidien et l'action, construire une histoire commune,
Permettre aux éducateurs d'investir la relation avec les jeunes, remettre des mots, des paroles sur les actes,
Donner du sens aux actes et aux comportements, de manière individuelle ou collective,
Adopter des positionnements clairs et ne pas se limiter à être témoin des actes transgressifs,
Veiller à ce que le cadre tienne et reste à la fois ferme, structurant et bienveillant,
Gérer non seulement les crises mais également l'après-crise,
Proposer un accompagnement adapté par des professionnels ayant une bonne connaissance des problématiques liées à l'intégrité morale, physique et sexuelle, et apportant des repères individuels et collectifs,
Eviter le recours à la fuite, développer une communication authentique qui aide l'adolescent à entrer dans un même mode de communication.
Articuler son rôle de porteur de la loi et d'écoute.

- Le soutien à la parentalité :

Travailler à partir des compétences des parents et non pas de leurs difficultés,
Respecter les parents, ne pas les juger mais impulser un changement positif,
Ne pas se substituer aux parents, veiller à ce qu'ils demeurent les principaux acteurs de l'éducation de leur enfant,
Parler de façon authentique et bienveillante afin d'aborder les situations plus en profondeur,
Eclairer et soutenir les parents dans leurs choix, dans l'exercice de leurs droits et devoirs,
Travailler les fins d'accompagnement par une coordination avec les partenaires et avec les parents, passer les relais, préparer, organiser les conditions du retour en famille après un placement,
Soutenir les parents dans leur relation avec l'école,

Soutenir la famille dans son organisation matérielle par l'intervention d'une CESF et/ou d'une maîtresse de maison par exemple,
Accompagner les parents pour assurer un suivi médical régulier de l'enfant,

Concrètement, les actions en direction des parents consistent à :

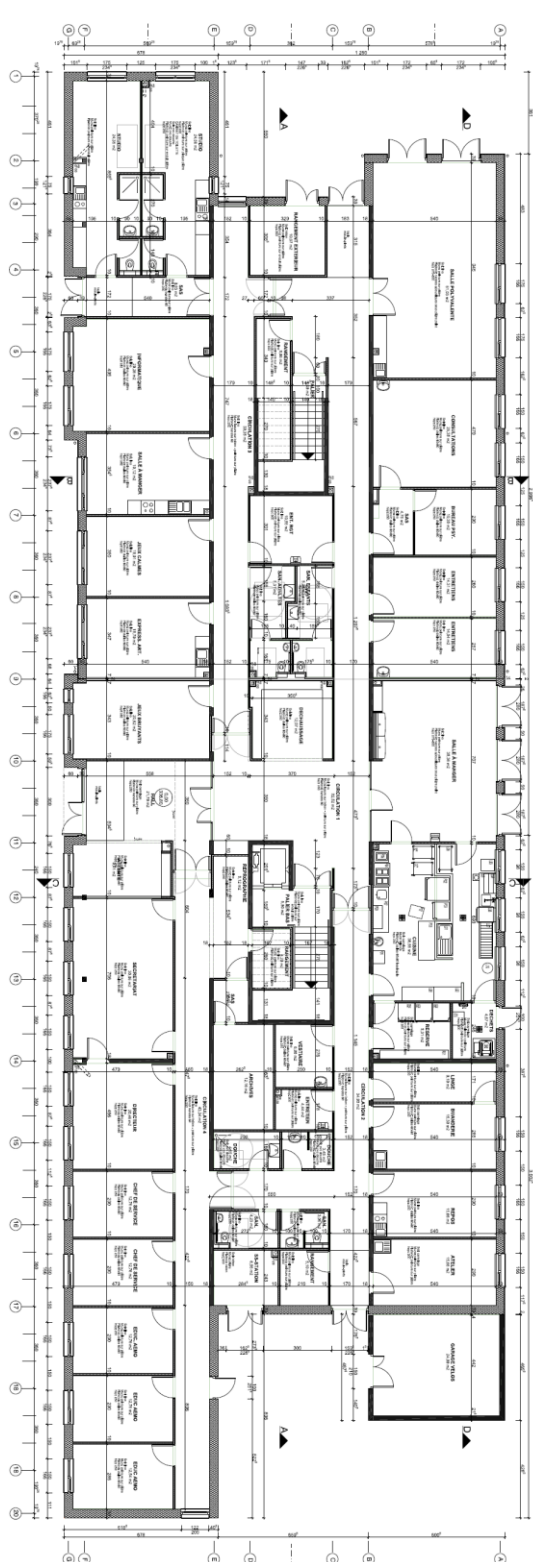
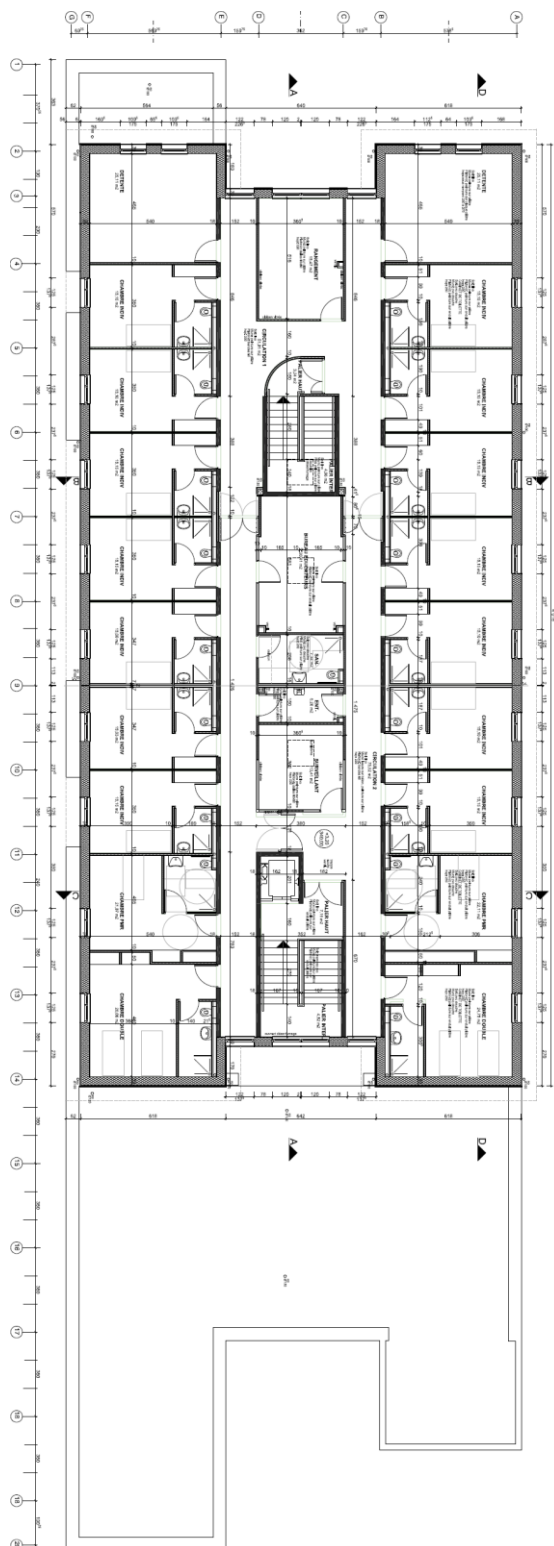
- Aider les parents à mieux connaître le lieu d'accueil de leur enfant, les rassurer : Expliquer le livret d'accueil, le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge, le règlement de fonctionnement, préciser les modalités d'accompagnement, visiter l'établissement.

- Les faire participer à la vie institutionnelle, les écouter : Participer aux groupes d'expression, recueillir des propositions, proposer des questionnaires de satisfaction et d'insatisfaction.

- Partager autour du quotidien de leur enfant, communiquer et les associer : Mobiliser les parents autour du projet personnalisé de leur enfant, les informer des actes quotidiens concernant leur enfant, les associer systématiquement aux mesures et décisions à prendre pour leur enfant dans le respect des décisions de justice, les guider dans les décisions si besoin.

- Organiser des temps partagés parents/enfants, médier : Proposer des activités de médiation éducatives communes aux parents et aux enfants, des week-ends ou séjours parents/enfants, proposer d'accompagner l'habillement des enfants aux parents, l'élaboration et la prise en commun d'un repas, des temps de loisirs partagés (cinéma, piscine...).

ANNEXE VIII. Plan de la nouvelle MECS



ANNEXE IX. Temps éducatif nouvelle MECS

		Tps actuel (1)	Tps sup (2)	Ratio 2/1	Total
lundi - mardi - jeudi					
	6h45 -----> 14h30	7,75			
	17h00-----> 22h30	5,50			
	7h00 -----> 21h		14,00		
	14h00 -----> 21h45	7,75			
		78,00	42,00	0,54	
dont 15h de réunion 3h de réunion					
mercredi					
	6h45 -----> 14h30	7,75			
	14h00 -----> 22h30	8,50			
	7h00 -----> 21h		14,00		
	14h00 -----> 21h45	7,75			
		21,50	14,00	0,65	
vendredi					
	6h45 -----> 14h30	7,75			
	17h00-----> 22h30	5,50			
	7h00 -----> 21h		14,00		
	14h00 -----> 22h15	8,25			
		21,50	14,00	0,65	
samedi					
	8h00 -----> 14h30	6,50			
	14h00 -----> 22h30	8,50			
	11h00 -----> 14h		6,00		
	18h00 -----> 21h		6,00		
	14h00 -----> 22h15	8,25			
		23,25	6,00	0,26	
dimanche					
	8h00 -----> 14h30	6,50			
	14h00 -----> 22h30	8,5			
	11h00 -----> 14h		6,00		
	18h00 -----> 21h		6,00		
	14h00 -----> 21h45	7,75			
		22,75	6,00		
En noir : l'emploi du temps actuel					
		121,00	70,00	0,58	191,00 semaine uniquement
En rouge : la présence éducative supplémentaire souhaitable (maitresse de maison)					
		167,00	82,00	0,49	249,00 semaine et week-end

1/ Détermination du temps de travail effectif d'un personnel "éducateur":

Temps de travail théorique = 52 semaines x 35 heures = **1820h**

Temps de travail effectif = temps de travail théorique - (congrés + fériés + absentéisme)

A déduire : congrés annuels : 25 jours x 7h = 175h

congrés trimestriels : 18 jours x 7h = 126h

congrés anciennetés : 3 jours x 7h = 21h

fériés : 11 jours X 7h = 77h

préparation : 155h

absentéisme : 1820 x 8% = 150h

Temps de travail effectif = 1820h - (175h + 126h + 21h + 77h + 155h + 150h) = 1820h - 704h = **1116h**

2/ Détermination du besoin en temps "éducateur" :

167h/sem x 52 sem = 8684h/an

8684 / 1116 = 7,78 ETP

3/ Situation actuelle temps "éducateur" :

Au budget 6,5 ETP et en réel 6 ETP

Manque 7,78 - 6,50 = 1,28 ETP

1/ Détermination du temps de travail effectif d'un personnel "maitresse de maison":

Temps de travail théorique = 52 semaines x 35 heures = **1820h**

Temps de travail effectif = temps de travail théorique - (congrés + fériés + autre)

A déduire : congrés annuels : 25 jours x 7h = 175h

congrés trimestriels : 9 jours x 7h = 63h

congrés anciennetés : 3 jours x 7h = 21h

fériés : 11 jours X 7h = 77h

absentéisme : 1820 x 8% = 150h

Temps de travail effectif = 1820h - (175h + 63h + 21h + 77h + 150h) = 1820h - 486h = **1334h**

2/ Détermination du besoin en temps "maitresse de maison":

82h/sem x 52 sem = 4264h/an

4264 / 1334 = 3,19 ETP

ANNEXE X. Tableau de suivi ACQ

Projet d'établissement	2012 : réunions de travail équipe MECS + cabinet extérieur
Contrat de séjour/Document individuel de prise en charge	08/2013 : élaboration du document : FJ 12/09/2013 : réunion thématique présentation du Contrat de séjour / DIPC à l'équipe (cf. cpte-rendu) 18/12/2013 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu) 22/01/2014 : réunion COPIL FLL pour présentation du contrat de séjour / DIPC 23/01/2014 : réunion thématique présentation du Contrat de séjour / DIPC modifié à l'équipe (cf. cpte-rendu)
Projet personnalisé	04/11/2013 : réunion élaboration du support PP DT+VL+FJ (fiche émargement + support PP) 20/11/2013 : réunion élaboration du support PP DT+VL+FJ (fiche émargement + support PP) 21/11/2013 : réunion thématique présentation du support PP à l'équipe (cf. cpte-rendu) 23/01/2014 : réunion thématique élaboration de la procédure Projet Personnalisé (cf. cpte-rendu) 20/02/2014 : réunion fonctionnement présentation de la procédure PP à l'équipe (cf. cpte-rendu)

Livret d'accueil	22/01/2014 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu)
	23/01/2014 : réunion thématique (cf. cpte-rendu)
	04/02/2014 : réunion groupe de travail COPIL FLL pour élaboration d'une trame NMZ+RL+IG+CCH
	20/02/2014 : réunion COPIL FLL pour présentation trame livret d'accueil (cf. cpte-rendu)
	27/03/2014 : réunion COPIL FLL pour validation trame livret d'accueil modifiée (cf. cpte-rendu)
	22/04/2014 : réunion groupe de travail CC+NMZ+VL+AM+FJ
	07/05/2014 : réunion groupe de travail CC+VL+AM
	14/05/2014 : réunion groupe de travail VL+NMZ
	21/05/2014 : réunion groupe de travail NMZ+VL
	27/05/2014 : transmission des documents au secrétariat pour mise en forme NMZ+VL+AM+CC+BD
	05/06/2014 : réunion thématique projection livret d'accueil pour travail du contenu en équipe (cf. cpte-rendu)
	08/10/2014 : réunion COPIL FLL présentation livret d'accueil MECS (cf. cpte-rendu)
	09/10/2014 : réunion thématique présentation du livret d'accueil MECS à l'équipe (cf.cpte-rendu)

Règlement de fonctionnement	07/08/2013 : réunion groupe de travail 6 enfants +VB+NM (cf. cpte-rendu)
	16/08/2013 : réunion groupe de travail 8 enfants +AM+NM (cf. cpte-rendu)
	27/03/2014 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu)
	16/04/2014 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu)
	28/05/2014 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu)
	25/06/2014 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu)
	09/10/2014 : réunion thématique constitution du groupe de travail et présentation de la trame (cf. cpte-rendu)
	16/10/2014 : réunion groupe de travail JH+VB+MD+VM+AM+JMB+HD (cf. cpte-rendu)
	29/10/2014 : réunion groupe de travail 4 enfants +JH+MD+FJ
	07/11/2014 : réunion groupe de travail MD+VM+FJ (cf. cpte-rendu)
	13/11/2014 : réunion groupe de travail JH+MD+VM+AM+JMB
	26/11/2014 : réunion groupe de travail JH+VM+MD+VB+FJ
	27/11 au 04/12/2014 : mise en forme règlement de fonctionnement HD+MD+FJ
	04/12/2014 : réunion thématique présentation règlement de fonctionnement à l'équipe (cf. cpte-rendu)
	17/12/2014 : réunion COPIL FLL pour présentation règlement fonctionnement MECS (cf. cpte-rendu)

Groupe d'expression	28/05/2014 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu)
	25/06/2014 : réunion COPIL FLL (cf. cpte-rendu)
	05/06/2014 : réunion thématique constitution et planification du groupe de travail (cf. cpte-rendu)
	17/06/2014 : réunion groupe de travail trame règlement intérieur groupe d'expression CL+NM+JL+MY+FJ
	03/07/2014 : réunion groupe de travail contenu du règlement intérieur du groupe d'expression MECS CL+MY+JL+NM (fiche émargement + document réalisé)
	17/09/2014 : réunion COPIL FLL présentation du règlement intérieur du groupe d'expression MECS (cf. cpte-rendu)
	09/10/2014 : réunion thématique présentation règlement intérieur du groupe d'expression MECS à l'équipe + date 1 ^{er} groupe d'expression fixée au 05/12/2014 (cf. cpte-rendu)
	05/12/2014 : réunion groupe d'expression MECS (cf. cpte-rendu)

JEANMAIRE	Florian	Septembre 2015
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale		
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de Lorraine, site de METZ		
Diversifier l'offre d'accompagnement en MECS pour protéger l'enfant et soutenir les compétences de ses parents		
Résumé : En France, la protection de l'enfance s'appuie traditionnellement sur la famille. La loi n° 2007-293 du 05 mars 2007, dite de « réforme de la protection de l'enfance », renforce la place des parents dans l'accompagnement des enfants. Pour autant, le placement est un outil de protection encore fréquemment utilisé et qui ne laisse que peu de place aux parents dans l'éducation quotidienne de leurs enfants. Ce constat fait écho à l'histoire dans laquelle la MECS Lucy LEBON, nommé Foyer HAUTEFEUILLE jusqu'en 2010, a structuré son intervention depuis plus de 50 ans : un modèle éducatif de substitution familiale, en réponse à des parents jugés défaillants, avec le collectif comme vecteur de socialisation. Dans la perspective de la construction d'un nouvel établissement avec le Conseil Départemental de Haute-Marne, la MECS Lucy LEBON s'engage aujourd'hui dans une personnalisation de l'accompagnement et s'appuie sur un modèle éducatif de suppléance familiale et un principe de coéducation. Il s'agit de protéger l'enfant et de soutenir les compétences de ses parents. Le projet de nouvelle MECS repose sur la diversification de l'offre d'accompagnement, dans une logique de parcours pour l'enfant et sa famille, afin d'éviter les ruptures. Ce changement de paradigme suppose une adaptation des pratiques professionnelles, de l'organisation et des moyens mis en œuvre. L'élaboration du projet d'établissement et le management par la qualité sont les deux leviers essentiels du directeur pour impulser cette dynamique du changement chez les professionnels, les usagers et les partenaires. La MECS Lucy LEBON entend devenir un acteur local incontournable : un lieu ressource pour les enfants et leurs familles, un lieu référence pour les professionnels du secteur.		
Mots clés : Protection de l'enfance, MECS, diversification des accompagnements, intérêt de l'enfant, compétences parentales, suppléance familiale, coéducation.		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		