



**ENGAGER LA MUTATION STRUCTURELLE D'UNE MECS EN
CRISE POUR LA REPLACER AU SERVICE DE L'ENFANT**

Isabelle DARNAT

2012

cafedes



Remerciements

Je tiens à remercier Guy LAFORIE, Président de l'ANEF Loire, et l'équipe des Administrateurs pour leur confiance et leur soutien permanent depuis ma prise de fonction,

L'équipe des cadres de l'ANEF Loire et du Mollard, qui a fait preuve d'une grande compréhension durant ces deux années,

Pascal, mon ami de promotion, pour son indéfectible présence tout au long de mon parcours de formation,

Stéphane, Nordine, Suna et Djamel, mes camarades de promotion stéphanois, pour leur solidarité dans l'effort,

Mon mari, Alain, et mes enfants, Thomas et Agathe, qui m'ont continuellement soutenu, ont fait preuve d'une grande bienveillance à mon égard, et de beaucoup de patience...

Sommaire

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduction | 3 |
| 1 La Maison d’Enfants du Mollard, une évolution non maîtrisée dans un contexte de changement | 6 |
| 1.1 De l’enfance maltraitée à l’enfance en danger | 6 |
| 1.1.1 La spécificité des enfants placés | 6 |
| 1.1.2 Les enfants placés ligériens | 9 |
| 1.1.3 Les enfants accueillis à la Maison d’enfants du Mollard..... | 11 |
| 1.2 Une évolution récente de la protection de l’Enfance | 14 |
| 1.2.1 Un 21 ^{ème} siècle qui fait bouger les repères | 14 |
| 1.2.2 Le schéma départemental de l’enfant et sa famille dans la Loire | 17 |
| 1.2.3 Un autre regard sur le dispositif de protection de l’enfance | 20 |
| 1.3 La MECS du Mollard, un établissement en quête de sens | 22 |
| 1.3.1 Un passage non maîtrisé de la culture du don à une culture professionnelle..... | 23 |
| 1.3.2 Prévalence d’une politique de rationalisation des moyens au détriment de l’éducatif..... | 25 |
| 1.3.3 Une Mecs en perte de reconnaissance et de considération, vecteur de violence institutionnelle | 27 |
| 2 Construire des stratégies d’amélioration de l’accompagnement éducatif .. | 32 |
| 2.1 Conduire une sortie de crise | 32 |
| 2.1.1 Décrypter les mécanismes d’une crise institutionnelle | 32 |
| 2.1.2 Les effets de la crise sur le public accueilli | 34 |
| 2.1.3 Elaborer une politique de sortie de crise..... | 36 |
| 2.2 Garantir les droits de l’enfant pour promouvoir la bientraitance..... | 39 |
| 2.2.1 « L’intérêt supérieur » de l’enfant : l’enfant sujet de droit..... | 39 |
| 2.2.2 Des droits de l’enfant protecteurs | 41 |
| 2.2.3 Une coéducation à construire : des pratiques en question..... | 44 |
| 2.3 L’accompagnement des adolescents au passage à la vie adulte | 46 |
| 2.3.1 L’adolescence, période charnière | 47 |
| 2.3.2 A quelles conditions rentrer dans la vie adulte ?..... | 48 |
| 2.3.3 Une approche éducative de l’adolescence centrée sur l’autonomie..... | 49 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3 Réinscrire la structure comme acteur de la politique enfance/famille départementale : l'engagement du changement | 53 |
| 3.1 Une nécessaire rupture avec les pratiques antérieures | 53 |
| 3.1.1 Un management de l'urgence pour restaurer la confiance | 53 |
| 3.1.2 Des synergies institutionnelles à créer pour agir sur les pratiques professionnelles | 57 |
| 3.1.3 Induire les prémices de la démarche projet..... | 58 |
| 3.2 Un projet rénové adapté aux besoins..... | 59 |
| 3.2.1 Une organisation au service de l'enfant | 60 |
| 3.2.2 Pour une autre entrée dans l'âge adulte | 63 |
| 3.2.3 Une offre diversifiée pour des enfants singuliers..... | 65 |
| 3.3 Un établissement à réinscrire dans une dynamique de réseau..... | 69 |
| 3.3.1 Le soutien des professionnels par la formation | 70 |
| 3.3.2 Un réseau à construire pour alimenter la réflexion | 72 |
| 3.3.3 Une évaluation en deux temps..... | 74 |
| Conclusion..... | 81 |
| Bibliographie..... | 83 |
| Liste des annexes..... | 87 |

Liste des sigles utilisés

ANESM : Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

ASLL : Accompagnement Social Lié au Logement

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CER : Centre Educatif Renforcé

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CHU : Centre Hospitalier et Universitaire

CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

CLIS : Classe d'Inclusion Scolaire

CMP : Centre Médico Psychologique

CNLAPS : Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée

CRAEMO : Comité Régional de l'Aide Educative en Milieu Ouvert

DIPC : Document Individuel de Prise en Charge

ETP : Equivalent Temps Plein

FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs

FNARS : Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale

ILO : Intermédiation Locative

IME : Institut Médico Educatif

IMPRO : Institut Médico Professionnel

ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

MFR : Maison familiale Rurale

MIE : Mineur Isolé Etranger

ODAS : Observatoire National de l'Action Sociale

ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger

SAVDL : Service d'Accompagnement Vers et Dans le Logement

SDF : Sans Domicile Fixe

TISF : Travailleuse d'Intervention Sociale et Familiale

SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté

UDAMSS : Union Départementale des Associations Médico-Sociales et Sociales

URIOPSS : Union Régionale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

Quand j'étais petite, ma mère m'emmenait deux fois par an frapper à la porte d'une grande maison, bien mystérieuse pour moi, dans laquelle habitaient plein d'enfants me disait-elle. Une religieuse nous entrouvrait la porte afin que nous puissions lui donner mes vêtements devenus trop petits.

Au cours de ma vie professionnelle, lorsque salariée du Conseil Général j'œuvrais avec mes collègues à préparer et solliciter des mesures de placements, une question m'a souvent traversé l'esprit, sans doute inconsciemment liée à cette aventure particulière : Les mecs sont-elles des lieux de socialisation et d'humanisation ou bien d'ensauvageonnement ?

La maison d'enfants du Mollard qui accueille au sein de deux structures des enfants de 6 à 15 ans et de 16 à 21 ans a fait l'objet depuis 2006 d'une attention particulière de la part des autorités de tarification -Conseil Général et Direction Territoriale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. En effet, ils étaient inquiets des conditions de prise en charge des enfants et adolescents qui leur semblaient peu propices à leur épanouissement et des déficits chroniques inquiétants pour la survie de la structure. Elle emploie alors une cinquantaine de salariés.

Fin juillet 2010 le conseil d'administration de cet établissement acceptait le principe d'un transfert de gestion et un appel à projet était lancé.

L'association ANEF Loire dont j'assume la direction depuis l'année 2008, proposait alors un projet de reprise et se voyait retenue pour exercer ce mandat de gestion¹ dès le mois de septembre 2010.

La décision de l'ANEF Loire de s'engager dans cette démarche a été motivée par deux raisons :

- Assurer l'avenir de l'association dans un contexte politique de diminution du nombre des interlocuteurs
- Etoffer et diversifier l'offre de service associative dont le cœur de métier réside dans l'accompagnement des enfants et adolescents relevant du dispositif de protection de l'enfance.

¹ Annexe I

En effet, l'Association gère alors une dizaine de services et établissements relevant de ce domaine : maisons d'enfants à caractère social, service d'accueil et d'orientation, service de prévention spécialisée, unité jeunes majeurs, service éducatif en milieu ouvert, répartis sur l'ensemble du département. Elle gère également un pôle insertion logement regroupant un CHRS, un service ASLL et deux dispositifs expérimentaux (ILO et SAVDL). Elle compte alors 80 salariés.

Les nombreuses réformes survenues dans le secteur social et médico-social sur ces dix dernières années ont totalement bouleversé les cultures associatives.

Les nouvelles formes de relation entre associations et autorités de tarification, à travers l'instauration des appels à projets et des marchés publics, viennent heurter les pratiques traditionnelles de développement de l'offre sans contre partie.

Les impératifs budgétaires, les convergences tarifaires recherchées par les autorités de manière mécanique laissent peu de place au dialogue et incitent les associations à se tourner vers des modes de direction gestionnaires.

Par ailleurs, dans ce contexte de profond changement, l'image des maisons d'enfants semble avoir insidieusement évolués au fil des années et la maison d'enfants du Mollard me parait en être un exemple tangible.

Implantée au sein d'une vallée ouvrière, elle a durant de nombreuses décennies bénéficiée d'une solidarité citoyenne de la part des habitants et élus, inscrite dans la vie de la cité, agissant sur le versant narcissique de la population qui avait le sentiment de bien s'occuper de ses « orphelins ». Puis progressivement le regard général a évolué au rythme de nos évolutions sociétales. Les « orphelins » sont devenus de « petits délinquants en puissance », source de perturbations pour les habitants dont le seuil de tolérance et l'engagement citoyen se sont progressivement estompés laissant la place à une forme de stigmatisation.

L'action éducative a pu alors être empêchée en partie, le tissu local social n'étant plus en mesure de jouer son rôle d'intégrateur social par la crainte suscitée de la prise en compte de ce public.

L'établissement du Mollard semble ainsi avoir fonctionné en autarcie sur la dernière décennie, aveugle aux évolutions du secteur, autiste à l'expression des professionnels quand au sens de leurs missions et isolée localement.

Les modes de gestion successifs alliant favoritisme et autoritarisme ont engendrés de nombreux conflits entre les cadres et ont clivés les équipes entre elles. Un sentiment général de maltraitance est ainsi exprimé par les salariés, tant de la part de l'institution elle-même que des autorités de tarification, vécues comme ayant été peu protectrices sur cette longue période.

Liste des annexes

ANNEXE I : Mandat de gestion

ANNEXE II : Organigramme avant la réorganisation

ANNEXE III : Organigramme après la réorganisation

ANNEXE IV : Tableau budgétaire

ANNEXE I

MANDAT DE GESTION

ENTRE LES SOUSSIGNEES

L'ASSOCIATION ANEF-LOIRE, Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 reconnue d'utilité publique, déclarée à la Préfecture de SAINT-ETIENNE le 15 octobre 2007 (JO du 27/10 - Identification R.N.A. : W423002802) dont le siège social est situé à SAINT – ETIENNE (42100), 67 rue de Terrenoire.

Représentée par M. Guy LAFORIE, Président en exercice, ayant les pouvoirs nécessaires à l'effet des présentes (ANNEXE 1).

Ci-après dénommée « L'ANEF-LOIRE » ou « Le MANDATAIRE », d'une part,

ET

L'ASSOCIATION DE GESTION DE LA MECS « LE MOLLARD », Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, déclarée en Préfecture de SAINT-ETIENNE le 18 février 1974 (Récépissé n° 295/188 – JO du 28/02) dont le siège social est situé à RIVE DE GIER (42800), rue Ferdinand Buisson.

Représentée par M. Roger LIPANI, Président en exercice, ayant les pouvoirs nécessaires à l'effet des présentes (ANNEXE 2).

Ci-après dénommée « La MECS du MOLLARD » ou « LE MANDANT », d'autre part,

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

PREAMBULE

L'ANEF-LOIRE est une association autonome émanant d'un réseau national créé en 1952.

Elle prend sa forme définitive par la création d'une nouvelle association d'entraide dite « ANEF LOIRE » le 15 octobre 2007.

Elle est habilitée à intervenir dans le champ de la protection de l'enfance au titre de l'article 375-3 du Code civil, de l'ordonnance du 02/02/45 concernant les mineurs délinquants et au titre de l'accueil provisoire conformément à la loi du 05/03/2007 sur la protection de l'enfance.

Elle est également agréée comme association œuvrant dans le champ du logement.

L'association emploie actuellement 94 salariés pour 89,75 ETP.

Elle a été retenue par le Conseil Général de la LOIRE pour assurer la codirection de la MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL (MECS) du MOLLARD, en lien avec l'association actuellement gestionnaire (email M. Bernard Henry, Directeur de l'enfance et de la famille du Conseil Général de la LOIRE en date du 30 Août 2010).

Depuis le 01 septembre 2010, l'ASSOCIATION DE GESTION DE LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD est en effet confrontée à une absence de direction et ne dispose que d'un chef de service éducatif pour assurer l'encadrement.

C'est dans ce contexte que l'ANEF-LOIRE a immédiatement dépêché sur place Madame Isabelle DARNAT (en qualité de Directrice déléguée à temps partiel) et Monsieur Bernard MARCOUX (en qualité de Directeur adjoint délégué à temps plein dans le cadre d'une convention de mise à disposition à titre gratuit (ANNEXE 3)).

Cette mise à disposition a pour objectifs :

- d'assurer la gestion quotidienne de l'Association de gestion MECS du MOLLARD ;

- de réaliser un audit dans le délai de 4 mois afin d'envisager ultérieurement une intégration de l'Association Gestionnaire de la MECS du MOLLARD au sein de l'ANEF-LOIRE.

Cette convention entre dans le cadre du mandat gestion de la MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL (MECS) du MOLLARD que l'Association de gestion MECS du MOLLARD souhaite confier à l'Association ANEF-LOIRE.

CECI EXPOSE, IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :

CONTRAT DE MANDAT DE GESTION

ARTICLE 1. – MANDAT

- 1.1** Le présent mandat a pour objet de confier au MANDATAIRE, qui l'accepte, le soin de gérer la MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL (MECS) du MOLLARD située rue Ferdinand BUISSON à RIVE DE GIER (LOIRE) au nom et pour le compte du MANDANT et dans les conditions stipulées aux articles 1986 et suivants du Code civil. Le mandat est assuré à titre gratuit par le mandataire.
- 1.2** Le mandat prend effet au 1^{er} septembre 2010.

ARTICLE 2. – OBJET DU MANDAT

Le MANDATAIRE assurera, sous sa responsabilité, les missions suivantes :

- Gérer et administrer la MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL (MECS) du MOLLARD conformément aux pouvoirs statutaires dévolus au Conseil d'administration du MANDANT et portant sur les missions principales : accueil des familles ; placement des mineurs ; conclure des locations d'hébergement ; encaissement des prix de journée, des cotisations et des subventions ; gestion du personnel salarié ; négociation des tarifications, conclure ou dénoncer tous contrats ; s'assurer les services d'experts et de conseils... ;

- Réaliser un audit dans un délai maximum de QUATRE (4) mois afin d'établir la situation financière de l'ASSOCIATION DE GESTION DE LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD et/ou toutes autres études susceptibles d'établir la situation réelle de cette dernière, notamment sur le plan patrimonial.
- Réaliser une étude portant sur l'élaboration du projet de rapprochement sous forme d'une fusion – absorption du MANDANT par le MANDATAIRE ;
- Solliciter toutes autorisations administratives et établir les contacts nécessaires avec les autorités de tutelle dans le cadre de la réalisation des missions et opérations susvisées.

ARTICLE 3. - DUREE DE LA GERANCE

La durée de la gérance est fixée à SIX (6) mois à compter de la date de signature du présent contrat, sous réserve des cas de rupture du contrat pour faute grave du MANDATAIRE et du droit de révocation du MANDANT.

A l'issue de la période, la gérance pourra être renouvelée par tacite reconduction par période de TROIS (3) mois avec faculté pour l'une ou l'autre des parties d'y mettre fin à l'expiration de chacune de ces périodes en prévenant l'autre partie de son intention à son égard, UN (1) mois à l'avance par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

ARTICLE 4. - DROITS ET OBLIGATIONS DU MANDATAIRE

1° Le MANDATAIRE s'engage à apporter tous ses soins à la bonne exploitation de LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD dont la gestion lui a été déléguée. Il devra y consacrer tout le temps nécessaire et ne pourra, pendant la durée de la gérance, s'intéresser directement ou indirectement à un autre établissement semblable ou similaire.

2° Le MANDATAIRE devra exploiter LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD en bon père de famille en dehors de tout acte de disposition de patrimoine qui relève du pouvoir souverain du MANDAT. A ce titre, il ne sera pas tenu aux pertes d'exploitation, mais devra répondre des conséquences de ses éventuelles fautes de toute nature.

3° Il devra se soumettre à toutes les obligations légales et réglementaires et respecter toutes les formalités administratives relatives à l'exploitation de LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD.

4° Hormis le cas de substitutions occasionnelles et de courte durée, dont il sera responsable, il ne pourra, en aucun cas, se substituer un tiers pour l'exécution du mandat qui lui est confié, son choix en qualité de

Gérant étant essentiellement dû à ses capacités et aptitudes professionnelles, conformément à l'autorisation accordée par le CONSEIL GENERAL DE LA LOIRE (Organisme de tutelle) ;

5° Il devra veiller à la conservation et au bon entretien du matériel.

6° Il devra maintenir le stock de marchandises existant et pourvoir à son renouvellement en temps utile en fonction des prévisions de vente en usage dans l'activité considérée.

7° Il devra, dans toutes les opérations relatives à la gestion de LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD, faire connaître aux adhérents et fournisseurs sa qualité de gestionnaire délégué et n'accomplir aucun acte ou démarche susceptibles de permettre auxdits adhérents et fournisseurs de le considérer comme le propriétaire de ladite MAISON.

8° Il procédera sous sa responsabilité et sur son initiative au recrutement et au licenciement du personnel dont il fixera les conditions de travail et auquel il donnera les ordres, directives et instructions nécessaires.

9° Au moyen des recettes ou du fonds de roulement, il devra régler toutes les autres charges de l'exploitation, telles que : loyers, impôts et taxes, primes d'assurances, consommation d'eau, gaz et électricité, redevances téléphoniques.

10° L'ensemble des recettes et des dépenses occasionnées par l'exploitation de LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD devront être inscrites sur les livres comptables, le MANDATAIRE devant tenir une comptabilité régulière conforme à la loi et aux usages du secteur médico-social et permettant un contrôle permanent et exact, notamment par les organismes de tutelle et de tarification.

11° En cas de maladie se prolongeant pendant plus de QUINZE (15) jours et si LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD ne peut être exploitée normalement avec le seul concours de ses salariés mis à disposition, le MANDATAIRE devra en informer sans délai le MANDANT qui pourvoira à leur remplacement provisoire pendant la durée de leur indisponibilité. Ce remplacement provisoire sera aux frais du MANDANT.

Il en sera de même dans tous les cas où le MANDATAIRE serait contraint de cesser toute activité pendant une période de plus de QUINZE (15) jours quelle qu'en soit la raison.

12° La maladie ou l'absence pour cas de force majeure du MANDATAIRE pour une durée supérieur à TRENTE (30) jours, entraîne, sauf autre accord conclu avec le MANDANT, la résiliation pure et simple du présent contrat.

13° A l'expiration du présent contrat de gérance, soit par l'arrivée du terme, soit pour toute autre cause de rupture anticipée, le MANDATAIRE devra rendre compte de sa gestion devant le Conseil d'administration du

MANDANT et, notamment, représenter le matériel, les marchandises et les espèces qui lui auront été consignés conformément à l'inventaire annexé aux présentes.

ARTICLE 5. - OBLIGATIONS DU MANDANT

1° Le MANDANT aura l'obligation de payer régulièrement au MANDATAIRE les dépenses exposées dans l'accomplissement de son mandat, et en particulier les frais afférents à la mise à disposition des salariés nécessaires à la réalisation du présent contrat ; Il sera également tenu de l'indemniser des pertes éventuelles de sa gestion et supportera les risques d'exploitation en application de l'article 2000 du Code civil.

2° Il ne pourra s'opposer aux directives générales qui pourront lui être données par le MANDATAIRE.

3° Il devra transmettre à première demande l'ensemble des documents et informations nécessaires à la réalisation par le MANDATAIRE des missions susvisées.

4° Il devra agir vis-à-vis du MANDATAIRE en toute loyauté afin de permettre la réalisation du projet de rapprochement sous la forme précédemment définie et sous réserve des résultats de l'audit pratiqué par ce dernier.

5° Il devra immédiatement entamer des démarches auprès de ses établissements bancaires afin de consentir à toutes personnes dûment habilitées par le MANDATAIRE une autorisation de signer des chèques ou procéder par virement bancaire au nom et pour le compte du MANDATAIRE dans le cadre des missions susvisées.

6° Il donnera au MANDATAIRE quitus de sa gestion pour la période concernée par la réalisation du présent contrat, sans préjudice des dispositions figurant à l'article 9 suivant.

ARTICLE 6. – RESILIATION

Le présent contrat peut être résilié par le MANDANT en cas de faute ou d'incapacité grave du MANDATAIRE ou en cas d'inexécution par celui-ci de l'une quelconque des conditions prévues au présent contrat.

La résiliation prendra effet dans les HUIT (8) jours d'une mise en demeure effectuée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Dans ce cas, le MANDATAIRE devra immédiatement cesser son activité au titre du présent mandat rendre compte de sa gestion. En cas de refus de restituer le fonds et d'évacuer les locaux, son expulsion pourra être

prononcée sur simple ordonnance de Monsieur le Président du Tribunal de Grande Instance de SAINT-ETIENNE statuant en référé, sans préjudice des indemnités liées au préjudice subi.

ARTICLE 7. CONDITION SUSPENSIVE

Le présent contrat est réalisé sous condition suspensive que le MANDATAIRE soit bien en possession de toutes les autorisations administratives (ANNEXE 4) lui permettant de gérer LA MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables en la matière.

ARTICLE 8. – PUBLICITE

La publicité consécutive à la signature de ce contrat sera effectuée par le MANDATAIRE, qui s'y oblige expressément, en particulier vis-à-vis des autorités de tutelles (CONSEIL GENERAL DE LA LOIRE ET AGENCE REGIONALE DE LA SANTE).

ARTICLE 9. RESPONSABILITE DES PARTIES

Les parties assureront les obligations respectives leur incombant au titre de la réalisation du présent contrat conformément aux dispositions de l'article 1991 et s. du Code civil.

ARTICLE 10. - FRAIS - HONORAIRES

Les frais, droits et honoraires des présentes ainsi que ceux qui en seront la suite ou la conséquence, y compris les frais et honoraires que le MANDANT engagerait pour sauvegarder ses intérêts en cas de défaillance ou de défaut d'exécution du MANDATAIRE, seront à la charge exclusive du MANDATAIRE qui s'oblige à les payer.

Fait en QUATRE (4) exemplaires (8 pages, outres les annexes) dont UN (1) remis dès à présent au MANDANT qui le reconnaît.

A RIVE DE GIERS

Le _____ 2010.

Pour le MANDANT

Monsieur Roger LIPANI

**Le mandant fera précéder sa signature
signature**

de la mention manuscrite

**« *lu et approuvé, bon pour mandat* »
accepté »**

Pour le mandataire

Monsieur Guy LAFORIE

Le mandataire fera précéder sa

de la mention manuscrite

« *lu et approuvé, mandat* »

CI-JOINT : 4 ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE 1. Habilitation de M. GUY LAFORIE pour signer le mandat de gestion ci-avant pour le compte du MANDATAIRE.

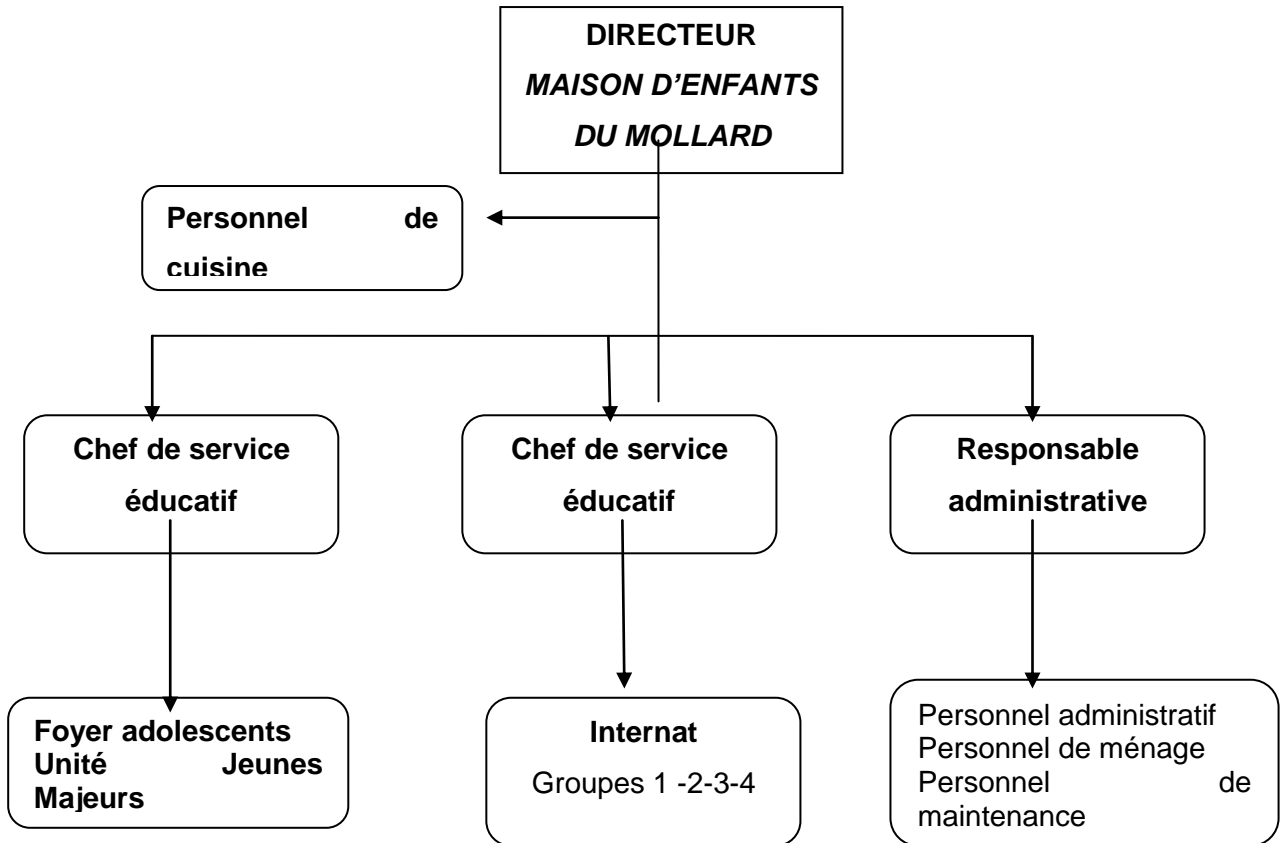
ANNEXE 2. Habilitation de M. Roger LIPANI pour signer le mandat de gestion ci-avant pour le compte du MANDANT.

ANNEXE 3. Convention de mise à disposition de Madame Isabelle DARNAT (Directrice déléguée) et de Monsieur Bernard MARCOUX (Directeur délégué adjoint).

ANNEXE 4. Autorisations administratives nécessaires à la mise en œuvre de la gestion déléguée de la MAISON D'ENFANCE A CARACTERE SOCIAL du MOLLARD.

ANNEXE II

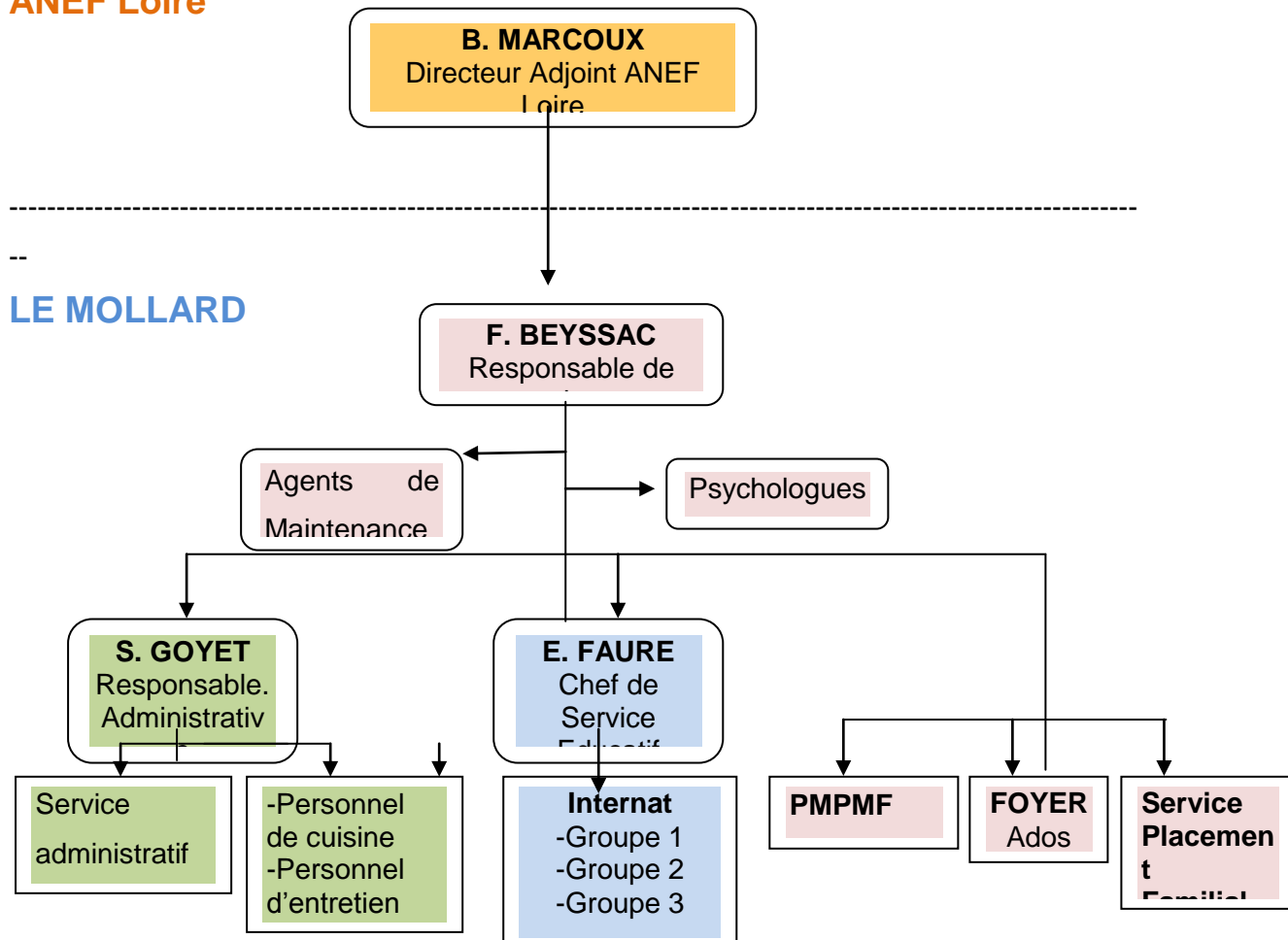
ORGANIGRAMME ETABLISSEMENT DU MOLLARD AVANT LA REORGANISATION



ANNEXE III

NOUVELLE ORGANISATION

ANEF Loire



ANNEXE IV

BUDGET ETABLISSEMENTS DU MOLLARD

ANNEES 2010 A 2012

| | CA | | BP |
|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Internat | 2010 | 2011 (PMPMF) | 2012 (PMPMF) |
| GROUPE 1 | 264 500 | 265 900 | 267 200 |
| GROUPE 2 | 1 561 400 | 1 539 200 | 1 505 500 |
| GROUPE 3 | 140 500 | 174 500 | 175 300 |
| TOTAL | 1 966 400 | 1 979 600 | 1 948 000 |
| DIFFERENCIEL | | + 13 100 | - 31 600 |
| | CA | | BP |
| Foyer- Ass. Fam | 2010 (avec UJM) | 2011 (avec PF) | 2012 (avec PF) |
| GROUPE 1 | 86 900 | 87 400 | 87 800 |
| GROUPE 2 | 486 500 | 521 600 | 505 500 |
| GROUPE 3 | 93 300 | 82 100 | 82 600 |
| TOTAL | 666 700 | 691 100 | 675 900 |
| DIFFERENTIEL | | + 24 400 | - 15 200 |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| <DARNAT> | <Isabelle> | <Novembre 2012> |
| Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale CENTRE DE FORMATION : <ARAFDES > | | |
| TITRE DU MÉMOIRE | | |
| <p>Résumé :</p> <p>Les MECS sont aujourd'hui impactées par les réformes survenues durant ces vingt dernières années dans le domaine de la protection de l'enfance. La déjudiciarisation de la prise en charge éducative nécessite de rechercher l'adhésion des parents au projet pour l'enfant. La volonté de favoriser le maintien de l'enfant dans son milieu familial, obligent les établissements à repenser leur mode d'accueil centré sur le collectif vers de l'accueil séquentiel, familial en y associant les parents.</p> <p>La MECS du Mollard n'a pas vu cette évolution, centrée sur une crise institutionnelle liée à la perte de sens et de reconnaissance, vecteur de violence et de maltraitance depuis six ans. La question consiste à élaborer une stratégie de direction, capable de sortir de la crise et de trouver les leviers propices au changement pour réinscrire cet établissement dans une démarche projet et le resituer en tant qu'acteur de la politique départementale Enfance/Famille à travers une réorganisation interne, une diversification de l'offre et l'engagement de l'évolution des pratiques professionnelles.</p> | | |
| <p>Mots clés :</p> <p>MECS – Protection Enfance – Familles – Restructuration – Stratégie – Changement – Crise – Qualification – Offre de service – France - Loire</p> | | |
| <p><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></p> | | |