

**DIVERSIFIER L'OFFRE D'UNE MECS SPECIALISÉE DANS
L'ACCOMPAGNEMENT DES MINEURS NON
ACCOMPAGNÉS**

**D'UNE MISSION DE PROTECTION DE L'ENFANCE A L'ENJEU DE
L'INTÉGRATION SUR LE TERRITOIRE FRANCAIS**

Ludivine VERGÉ

2022

Remerciements

Ce mémoire représente la finalité d'un parcours de formation riche en apports de connaissances, en partages d'expériences et en rencontres. Le terme de ma formation du CAFDES vient marquer l'aboutissement d'un projet qui a transformé la professionnelle et la personne que je suis.

J'ai une pensée particulière pour Catherine C et Simon S qui ont cru en moi et m'ont conforté dans la volonté d'évoluer vers le métier de directrice d'établissement social et médico-social.

Je remercie les jeunes de la MECS Jeanne Petite pour leur sourire et leur sagesse qui apportent au quotidien des leçons de vie et d'espoir.

Je remercie le président de la Fondation Institut Protestant et son conseil d'administration pour m'avoir donné l'occasion de suivre cette formation.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les directeurs de services et établissements qui m'ont accueilli durant les stages pour partager leurs expériences et transmettre leur engagement dans leur métier.

Je tenais à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative pour la qualité des apports théoriques tout au long de la formation.

Notre promotion CAFDES, marquée par la diversité des parcours de chacun et la dynamique du groupe, a permis de s'enrichir des expériences des collègues, je présente à toutes et tous mes remerciements.

Rédiger un mémoire nécessite par moment d'être guidé, j'ai ainsi pu m'appuyer des corrections pertinentes et des conseils précieux de ma directrice de mémoire, Anne Santène, que je remercie chaleureusement.

Un grand merci également à mes précieux lecteurs, Christine et Antoine, pour leurs corrections et remarques pertinentes.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mon mari et à ma fille Romane pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements. Ils m'ont permis de vivre cette belle aventure humaine, rien de tout cela n'aurait été possible sans eux.

Sommaire

Introduction	1
1 Le contexte de prise en charge des MNA au sein d'une MECS	5
1.1 Les MNA, qui sont-ils ?.....	5
1.1.1 Définition et cadre juridique : de MIE à MNA	5
1.1.2 L'histoire des MNA dans le contexte migratoire international et européen	6
1.2 Une protection assurée par l'Etat au titre de l'Enfance	9
1.2.1 La protection de l'enfance et l'ASE	9
1.2.2 La particularité des mesures de protection des MNA.....	10
1.3 Les dispositifs d'accueil selon les politiques des départements	12
1.3.1 Les différents types d'accueil	12
1.3.2 Focus sur le département de l'Ariège et sa politique de placement des MNA.	13
1.4 Tour d'horizon de la MECS Jeanne Petite	17
1.4.1 La Fondation Institut Protestant, reconnue d'utilité publique : une histoire de plus de 180 ans imprégnée de valeurs fortes	17
1.4.2 La MECS : d'un agrément à une organisation spécifique	18
1.4.3 La typologie des usagers, leurs attentes et leurs besoins.....	23
2 Des évolutions de profils dans un environnement figé : prémices d'une adaptation nécessaire	31
2.1 Une durée de prise en charge écourtée, impactant la qualité de l'accompagnement.....	31
2.1.1 L'âge d'arrivée plus élevé au sein de la MECS.....	31
2.1.2 Des durées de prise en charge plus courtes.....	31
2.2 Des niveaux scolaires trop faibles : un frein à l'insertion professionnelle	32
2.2.1 L'apprentissage du français : premier point d'entrée de l'intégration.....	32
2.2.2 L'enjeu de l'inclusion entre un système scolaire français inadapté et un accès aux formations professionnelles non prioritaire	34
2.3 Une régularisation administrative plus tardive et incertaine	37
2.3.1 L'obtention du droit au séjour sur le territoire.....	37
2.3.2 Une régularisation non aboutie et des injonctions paradoxales	39

2.4	Des professionnels « cœur de métier » en perte de sens.....	41
2.4.1	Une pyramide des âges « champignon » et une ancienneté élevée.....	41
2.4.2	Peu de remise en question par l'absence de tiers, la norme externe comme seule contrainte	43
2.4.3	De nombreuses missions administratives au détriment de l'accompagnement éducatif.....	44
2.4.4	Le sens de la mission à redéfinir.....	45
2.4.5	Une vision de la stratégie et de l'organisation floue, un climat social dégradé	46
2.5	L'impact social et économique d'une institution dans son territoire, des ressources à optimiser.....	48
2.5.1	Un savoir-faire reconnu en soutien aux acteurs du territoire	48
2.5.2	Des jeunes, des professionnels et une institution tous inscrits au cœur d'un territoire : une plus-value pour l'économie locale	49
2.5.3	Des ressources disponibles pour les projets à venir.....	51
3	Pour une intégration réussie : mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour d'un projet structurant ancré sur le territoire	53
3.1	Remobiliser les professionnels autour d'un projet global.....	53
3.1.1	Présenter le projet associatif, clarifier la stratégie de la Fondation pour co-construire le projet d'établissement de la MECS.....	53
3.1.2	Impulser et conduire une démarche d'amélioration continue de la qualité.....	56
3.2	Maintenir et renforcer le plateau technique de professionnels qualifiés par le pilotage d'une démarche GPEC	57
3.2.1	Un maintien des compétences par la formation et le tuilage	58
3.2.2	L'acquisition de nouvelles compétences par la formation et le recrutement en réponse à l'accompagnement des nouveaux besoins.....	59
3.3	Créer un pôle dédié à l'insertion professionnelle et à la formation	61
3.3.1	L'insertion professionnelle au cœur du territoire : renforcer le partenariat	61
3.3.2	Des cours de Français sur Objectifs Spécifiques et du soutien scolaire individualisé, tout au long du parcours.....	63
3.3.3	Le titre d'agent de restauration : une qualification et un accès à l'emploi, un atout pour les jeunes et pour la MECS	64
3.4	Proposer un mode d'hébergement conforme et adapté, favorisant l'autonomisation tout au long du parcours.....	66
3.4.1	Une adaptation du lieu de vie répondant aux normes et confort d'aujourd'hui	67
3.4.2	De la vie en collectivité à l'autonomie dans son appartement : proposer des alternatives	69

3.5	Un tiers lieu interculturel et intergénérationnel tourné vers la cité	70
3.5.1	Le restaurant d'application : le pari d'une inclusion inversée	70
3.5.2	Un projet ouvert à tous : un enrichissement commun et une ouverture à l'autre	72
	Conclusion.....	73
	Bibliographie	75
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

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

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

ATC : Autorité de Tarification et de Contrôle

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BMO : Besoin en Main d'Oeuvre

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CADA : Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asiles

CAF : Capacité d'Auto-Financement

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CECRL : Cadre Européen Commun de Références pour les Langues

CESEDA : Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile

CFA : Centre de Formation d'Apprentis

CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

CJM : Contrat Jeune Majeur

CSE : Comité Social et Economique

CVS : Conseil de Vie Sociale

DDAEOMI : Dispositif Départemental d'Accueil, d'Evaluation et d'Orientation des Mineurs Isolés

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

DDCSPP : Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations

DDETS : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

EPRD : Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses

ESSMS : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

ETP : Equivalent Temps Plein

FLE : Français Langue Etrangère

FLS : Français et Langue de Scolarisation

FOS : Français sur Objectifs Spécifiques

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point

HAS : Haute Autorité de Santé

HU : Hébergement d'Urgence

HUDA : Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asiles

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

MIE : Mineurs Isolés Etrangers

MNA : Mineurs Non Accompagnés

OPP : Ordonnance de Placement Provisoire

OQTF : Obligation de Quitter le Territoire Français

PAF : Police Aux Frontières

PAP : Projet d'Accompagnement Personnalisé

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PMI : Protection Maternelle Infantile

PPI : Plan Pluriannuel d'Investissement

PUM : Pôle Urgence Migrants

RPS : Risques Psycho-Sociaux

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

SDAS : Service Départemental d'Action Sociale

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Introduction

Les mouvements de populations existent depuis la nuit des temps, pour des raisons de survivance, pour satisfaire les besoins primaires et au fil de l'évolution de l'espèce humaine pour découvrir un autre monde, au-delà des frontières. Mais, « le mot frontière est borgne. L'homme a deux yeux pour voir le monde » aimait à dire Paul Eluard¹. La migration humaine correspond à l'action de passer d'un pays (ou d'une région) dans un autre, dans le but de s'y établir. Elle concerne aussi bien les réfugiés, les personnes déplacées que les migrants économiques. La migration des plus pauvres se fait en priorité à l'intérieur de leurs pays, de leurs continents, par manque de ressources nécessaires pour investir dans des réseaux de migration. Autrement dit, des pays les plus pauvres, on émigre peu et encore moins vers les pays les plus riches. Pour d'autres, elle se fait vers d'autres continents pour différentes raisons et motivations propres à chacun.

Dans un monde où l'on compte plus de 7 milliards d'habitants, un milliard sont en situation de mobilité (75% des migrations internes, 25% des migrations internationales). La projection annonce qu'en 2050 la population devrait atteindre 9.8 milliards d'individus (une moitié d'asiatiques et un quart d'africains). Selon Stephen Smith, « il y a 510 millions d'européens qui vivent au sein de l'Union Européenne et 1.3 milliard d'africains en Afrique. Dans trente-cinq ans, ce rapport sera de 450 millions d'européens pour quelques 2.5 milliards d'africains, soit cinq fois plus...en même temps, la population européenne aura continué de vieillir. Or, dans l'intervalle, en 2050 deux tiers des africains, auront moins de trente ans »². Dans les décennies suivantes, l'Europe devra continuer à faire face au phénomène de migration.

Dans ce contexte migratoire, j'ai choisi de m'intéresser plus particulièrement aux enfants voyageant seuls, sans leur famille. La décision de migration d'un enfant est au cœur d'une stratégie familiale, influencée par un contexte social et le plus souvent à son insu. Les raisons d'une telle décision sont complexes et vont au-delà du simple fait de la fuite de la misère ou d'un conflit. L'approche de la parentalité, le rapport et le rôle de l'enfant s'avèrent différents selon les cultures et le degré de développement du pays. La migration place l'enfant dans une situation de vulnérabilité, même s'il est accompagné durant le voyage d'un adulte, un passeur la plupart du temps rémunéré pour cela, plus ou moins bienveillant. Ce voyage, parfois long et périlleux, représente un espace transitionnel entre ici et là-bas, entre l'avant et l'après, une rupture, un déracinement soudain et inexplicable.

¹ Paul Eluard, « pouvoir tout dire », dans les poètes que j'ai connus, vol II Gallimard, 1949, p 369

² Stephen Smith, La ruée vers l'Europe. La jeune Afrique en route vers le vieux continent, Paris, J'ai Lu, 2019, p 18

Ainsi, ces enfants ou jeunes adolescents peuvent connaître des drames humains et traumatiques avant leur départ, pendant leur voyage mais aussi à leur arrivée selon le pays de destination, terre d'hospitalité ou parfois de refoulement et de rejet de migrants. Les premiers jours sont souvent caractérisés par l'errance, la précarité et la survie avant qu'ils ne soient repérés et orientés vers les services de l'Etat. Ces enfants, nommés Mineurs Non Accompagnés (MNA), ils sont alors mis à l'abri, bénéficiant d'une protection sur le territoire. Selon les politiques sociales de la protection de l'enfance, les MNA sont ensuite accueillis et accompagnés, le plus souvent, dans des structures de type Etablissements et Services Sociaux ou Médico-Sociaux (ESSMS). La Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) est le type d'établissement privilégié, un lieu protecteur et transitoire, au sein duquel ils pourront se reconstruire et préparer un avenir, accompagnés par une équipe pluri-professionnelle. Cet accompagnement spécifique est confronté aux évolutions du contexte actuel, qu'il soit politique, économique, national et international. Un contexte qui impacte notre mission d'intérêt général et d'utilité sociale.

Ces dernières années, les profils des jeunes MNA accueillis en MECS évoluent considérablement : âge plus élevé entre 16 et 18 ans, de niveau scolaire plus faible, présentant parfois des troubles psychologiques plus marqués en lien avec leur parcours migratoire.

Au sein de la MECS Jeanne Petite, spécialisée dans l'accompagnement des MNA, ces évolutions entraînent des difficultés supplémentaires pour répondre aux besoins spécifiques d'acculturation, d'intégration, d'autonomie et de régularisation administrative au regard du droit de séjour en France.

Ainsi, dans des délais toujours plus courts et incertains du fait des politiques publiques, comment s'adapter pour garantir un accompagnement efficient et individualisé, tout en respectant le pouvoir d'agir de chacun.

Depuis ma récente prise de poste en tant que directrice de la Fondation qui gère cette MECS, je prends la mesure de cette problématique qui impacte la qualité de l'accompagnement. Vu l'intérêt que je porte à ce sujet et l'urgence d'agir, j'ai décidé d'orienter mes travaux, réalisés dans le cadre de mon mémoire, vers la prise en compte des besoins des MNA et l'amélioration de l'accompagnement que je me dois de garantir.

De ma place, il m'appartient d'alerter le Comité d'administration des enjeux pour l'avenir de la Fondation, et de piloter les changements nécessaires dans la mission qui m'est confiée par délégation.

Afin d'explicitier et de démontrer l'intérêt de mon projet, j'ai organisé mon écrit en trois parties en m'appuyant sur des apports théoriques pour définir mes orientations stratégiques.

Une étude de contextualisation sera réalisée en première partie. Son objectif est de comprendre qui sont les jeunes MNA, dans quel cadre ils sont accueillis et accompagnés en France, en fonction des politiques publiques. Je situerai également l'histoire et le fonctionnement de la MECS Jeanne Petite dans son contexte départemental. Après avoir présenté le contexte global, j'ai souhaité identifier et rendre lisible les profils des jeunes MNA en m'attardant sur leurs attentes et leurs besoins spécifiques, caractérisés par leur singularité.

Dans la seconde partie, à partir d'un diagnostic étayé, j'analyserai les évolutions des profils accueillis qui ont pour conséquence une adaptation nécessaire des projets personnalisés des jeunes et du projet d'établissement. J'établirai le lien entre les évolutions des besoins et leurs incidences sur l'offre d'accompagnement spécifique assurée par des professionnels qualifiés, disposant d'une forte technicité.

J'exposerai l'impact de la présence des jeunes MNA, des professionnels accompagnants et d'une institution reconnue sur un territoire. J'établirai ensuite une présentation synthétique des forces et faiblesses de la structure.

L'enjeu de ce diagnostic sera d'identifier les éléments qui posent problèmes et de définir les actions concrètes dont l'objectif sera d'aider ces jeunes à mieux préparer leur intégration, leur autonomie et la concrétisation de leur projet de vie.

Je vais m'appuyer sur la dimension prospective de la démarche projet pour penser le futur et anticiper les changements à conduire, en définissant des orientations en les déclinant en objectifs (préfiguration des résultats attendus).

La troisième et dernière partie, sera consacrée aux moyens de mise en œuvre de ce projet. Elle déclinera mon plan d'action visant à maintenir un accompagnement adapté aux besoins des MNA, à diversifier l'offre sur le territoire et à s'ouvrir à la notion du vivre ensemble. L'enjeu de ce projet sera d'accompagner le changement nécessaire en s'appuyant sur le développement de la compétence collective pour tenter d'apporter des solutions concrètes à la problématique de l'établissement.

J'inscrirai ce projet dans une dimension temporelle et proposerai des indicateurs d'évaluation pour en mesurer l'efficacité.

Je conclurai ce travail en énonçant les réflexions auxquelles celui-ci m'a conduite.

1 Le contexte de prise en charge des MNA au sein d'une MECS

1.1 Les MNA, qui sont-ils ?

1.1.1 Définition et cadre juridique : de MIE à MNA

On n'est pas mineur isolé par nature, on le devient !!!

Un mineur isolé étranger est une personne âgée de moins de dix-huit ans, de nationalité étrangère, se présentant ou étant déjà présente sur le territoire français et non accompagnée d'un représentant légal (définition à caractère strictement juridique).

Cette qualification désigne donc des jeunes gens qui s'engagent dans des parcours de migration en l'absence de leurs parents, restés dans le pays, absents ou décédés ; ne pouvant assurer la représentation légale du mineur.

Ainsi, du statut de « Mineurs Isolés Etrangers », résulte des droits³:

- Mineurs : le code civil ne distingue pas les mineurs étrangers des mineurs français. La loi s'applique quel que soit la nationalité,
- Isolés : un mineur est juridiquement « incapable », sans représentant légal, la loi organise sa représentation légale,
- Etrangers : soumis aux règles d'entrée sur le territoire comme tous les étrangers, adultes ou mineurs. Cependant, un mineur n'est pas en situation irrégulière au regard du séjour.

La situation des MIE recouvre donc trois champs en droit, ne dépendant pas les uns des autres : la protection de l'enfance, le droit des étrangers et la capacité juridique. Je note là le paradoxe de deux politiques dont une est basée sur la protection face à la minorité et l'autre sur un cadre législatif strict selon la politique migratoire nationale, européenne.

La commission européenne, quant à elle, utilise la dénomination de « Mineurs non Accompagnés ». Une résolution du Conseil de l'Union Européenne définit les MNA comme « les ressortissants de pays tiers, âgées de moins de 18 ans qui entrent sur le territoire des Etats membres sans être accompagnés d'un adulte qui soit responsable d'eux, de par la loi ou la coutume et tant qu'ils ne sont pas pris en charge par une telle personne »⁴. Cette définition ne désigne pas exactement le même public selon que les pays retiennent une approche stricte ou large de l'isolement.

Pourquoi la France adoptait cette terminologie spécifique de MIE, alors que le droit Européen les désigne MNA ? Ce choix met en lumière des angles d'approche autant que des traitements différents. Parler de MIE, c'est faire le choix d'une approche purement

³ « Accueillir les jeunes migrants » Julien Bricaud P°25

⁴ Résolution du Conseil de l'Union Européenne du 26 juin 1997

formaliste du phénomène, limitée à la qualification de la situation d'un étranger se disant mineur et qui se trouve sans représentant légal sur le territoire français.

En 2009, les discours tenus à l'occasion du 20^{ème} anniversaire de l'adoption de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE)⁵ rappellent bien à propos que « le mineur isolé étranger est en premier lieu un enfant qui, à cet égard, bénéficie de droits spécifiques ayant pour finalité d'assurer le respect de sa dignité et, pour se faire, sa protection ». La déclaration des droits de l'enfant des Nations Unies postulait dès 1959 dans son préambule que « l'enfant, en raison de son manque de maturité physique et intellectuelle, a besoin d'une protection spéciale, et de soins spéciaux, notamment d'une protection juridique appropriée avant comme après la naissance ».

Ce corpus de droits, porté essentiellement bien que non exclusivement par la CIDE du 20 novembre 1989 imprègne également notre législation nationale.

De fait, le statut et l'intérêt supérieur de l'enfant doivent primer dans l'attention portée aux jeunes se présentant comme MIE, conformément aux engagements de la France au titre de la Convention Internationale relative aux droits de l'enfant.

Ainsi, la loi du 05 mars 2007 réformant la protection de l'enfance⁶ précisait qu'il s'agissait « d'un mineur privé temporairement ou définitivement de la protection de sa famille ». Mais, il faut attendre la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance⁷ qui demeure le texte le plus important sur le sujet depuis celle de 2007. Cette loi remplace officiellement le terme de « Mineur Isolé Etranger » par le terme de « Mineur Non Accompagné ». Elle met l'accent sur la protection de l'enfance en garantissant aux MNA les mêmes droits qu'à tout autre enfant présent sur le territoire.

L'Etat français considère que tout mineur étranger présent sur le territoire national sans référent légal est potentiellement un mineur en danger (art. 375 et 375-5 du Code Civil). Il n'y a donc plus de statut juridique propre au MIE.

A l'appellation MIE ou MNA, je préfère utiliser le plus souvent le mot « jeune ». Si le droit fait la distinction entre mineurs et majeurs, cela ne change en rien la vulnérabilité, les besoins d'accompagnement et le droit à la protection.

1.1.2 L'histoire des MNA dans le contexte migratoire international et européen

Les migrations sont un phénomène à la fois ancien, mondial et qui ne concerne qu'une petite partie de l'humanité. Si le nombre de migrants internationaux a augmenté depuis les années 1960 (ils étaient 281 millions en 2020 selon l'Organisation internationale pour les migrations), leur proportion est restée relativement stable (3,6 % aujourd'hui) en raison de

⁵ Adoptée à l'unanimité par l'assemblée générale des Nations Unies le 20/11/1989 et ratifiée par 191 Etats

⁶ Loi N°2007-293 du 05 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

⁷ Loi N°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance

l'augmentation de la population mondiale⁸. L'Europe a toujours été une terre d'immigration. Sa relative prospérité économique et sa stabilité politique semblent avoir un effet d'attraction important, expliquant ainsi l'arrivée massive de migrants ces dernières années. La politique européenne d'immigration et d'asile est véritablement née dans les années 1990 avec pour but de réguler les flux et de garantir le droit de protection temporaire et le droit d'asile. En 1995, l'accord⁹ sur l'espace Schengen, signé 10 ans plus tôt, entre en application. Il désigne un espace de libre circulation des personnes impliquant le libre franchissement des frontières par tout individu entré sur le territoire d'un des Etats membres de l'espace. En 2021, l'espace Schengen comprend 26 Etats : 22 de l'Union Européenne et 4 états associés non membres de l'UE (Islande, Norvège, Suisse, Liechtenstein). Cet accord vient donc abolir les contrôles aux frontières entre ses Etats membres et renforcer celui des frontières extérieures (terrestres et maritimes). Cependant, la surveillance des frontières extérieures des pays les plus exposés (compte tenu de leur situation géographique : Grèce, Italie, Espagne, Malte) est devenue plus complexe du fait d'arrivées massives à gérer, entraînant leur perméabilité. L'Europe, étant la destination visée et privilégiée par les migrants des continents voisins, doit faire face à d'importants flux migratoires.

Toutefois, on ne migre pas sans réseaux. On parle là de réseaux migratoires prétendant agir pour le bien des migrants : familiaux, communautaires, confessionnels, d'entraide même si parfois il s'agit de réseaux avec des logiques d'exploitation (trafiquants, prostitution, traite). Ces réseaux organisés impliquent la présence de passeurs et de flux financiers importants servant à financer le voyage. Ces sommes d'argent sont la plupart du temps réglées, en totalité ou partiellement, par les familles, accompagnées de dettes ultérieures. La migration d'enfants sans la présence de leur famille est donc rendue possible par ces réseaux illégaux, influençant la décision du départ.

La politologue Catherine Wihtol de Wenden¹⁰ identifie une motivation centrale qui reste « la recherche d'un enrichissement et d'une promotion sociale pour soi, mais aussi pour la famille restée au pays ».

Plusieurs raisons sont à l'origine de ces migrations massives. Les changements climatiques, les inégalités économiques, les guerres et les conflits ont favorisé ces dernières années des migrations d'enfants importantes¹¹.

Suite à l'enquête commanditée par la Direction de la Population et des Migrations, le rapport d'Angelina ETIEMBLE, publiée en 2002¹², a dressé une typologie des MNA en cinq catégories en fonction des raisons les ayant poussés à quitter leur pays d'origine.

⁸ Asile et immigration dans l'Union Européenne, article de Vincent Lequex - site touteleurope.eu

⁹ Accord du 14/06/1985 signé par cinq membres de la Communauté Européenne

¹⁰ Catherine Wihtol de Wenden, Migrations – une nouvelle donne 2016

¹¹ Rapport CNAPE 2019 P°42

¹² Revue Migrations, n°109, septembre-octobre 2002

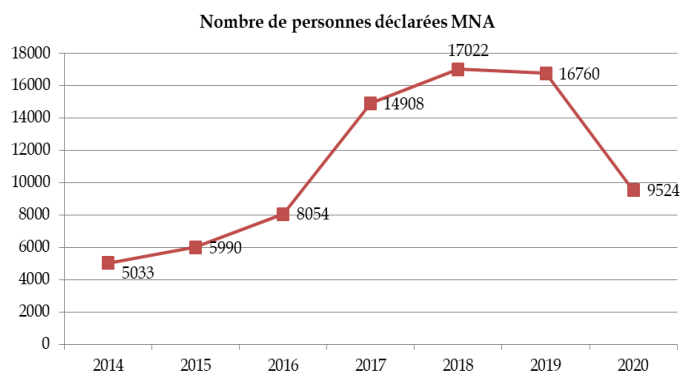
Elle distingue différents profils de mineurs :

- **les exilés** : fuyant une région en guerre ou des persécutions : demandeurs d'asile le plus souvent, les possibilités de retour sont très difficiles. Les pays d'origine les plus concernés par ce phénomène sont les Etats d'Afrique sub-saharienne,
- **les mandatés** : envoyés en Occident par leurs parents pour y poursuivre une scolarité ou travailler et envoyer de l'argent à leur famille restée au pays. Cette catégorie concerne en majorité des jeunes venus d'Asie,
- **les exploités** : victimes de la traite (réseaux de prostitution, d'activités délictueuses, de mendicité, etc...). Dans cette catégorie, on trouve en majorité des jeunes d'Europe orientale (ex-URSS),
- **les fugueurs** : ce cas de figure concerne plus particulièrement des mineurs venus du Maghreb et d'Europe orientale,
- **les errants** : ces mineurs étaient déjà dans la rue dans leur pays et, au cours de leur errance, ils ont franchi plusieurs frontières.

Ces profils sont perméables et non exhaustifs ; des mineurs peuvent aussi rejoindre leurs parents ou des membres de leur famille se trouvant en France. Le CAOMIDA¹³ propose dans sa présentation de rajouter une typologie : **les rejoignants**.

Un mineur peut, en outre, relever de plusieurs de ces catégories ou évoluer d'une catégorie à une autre.

La présence des mineurs isolés étrangers en France est repérée au début des années 1980 avec l'arrivée de jeunes yougoslaves (tziganes et roms le plus souvent originaires de Bosnie et/ou Serbie). L'arrivée de ces enfants va s'amplifier à partir de 1999 dans différents points du territoire : Paris, la Seine Saint Denis, le Nord et le Pas de Calais, les Bouches du Rhône et Lyon¹⁴. Cette croissance connaît une explosion en 2001, ce qui pousse les pouvoirs publics à organiser leur prise en charge commençant en premier lieu par une mise à l'abri. Ils seraient entre 4000 à 6000 en 2007. Ce nombre n'a cessé d'augmenter dans les décennies suivantes.



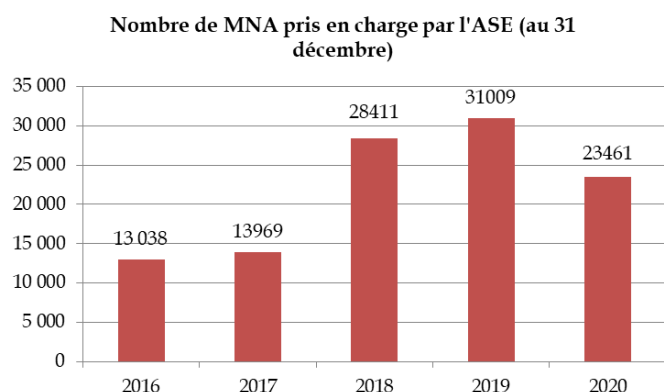
Le nombre de personnes déclarées MNA augmente fortement entre 2016 et 2018, passant de 8054 à 17022 jeunes, soit plus du triple
La baisse constatée en 2020 s'explique notamment par la crise sanitaire qui a limité les mouvements migratoires

Source : Mission d'information, d'après les données de la MMNA

¹³ Centre d'Accueil et d'Orientations des Mineurs Isolés Demandeurs d'Asile

¹⁴ Rapport Debré – mai 2010

Si 2020 a été une année particulière, marquée par une forte diminution des placements, le nombre de MNA pris en charge par les conseils départementaux reste élevé.



Le nombre de MNA pris en charge par les Conseils Départementaux a connu une explosion entre 2017 et 2019 passant de 13 969 à 31 009, soit une **progression de 122 % en 2 ans**. Une légère baisse est constatée en 2020 avec 23 461 MNA pris en charge au 31 décembre.

Source : Mission d'information, d'après les données de la MMNA

Dans ce contexte et face à ses fonctions régaliennes, l'Etat a dû s'organiser pour répondre à l'urgence de mise à l'abri de ces jeunes, pour ensuite les accompagner dans leur parcours de vie sur le territoire français, au titre de la protection de l'enfance.

1.2 Une protection assurée par l'Etat au titre de l'Enfance

1.2.1 La protection de l'enfance et l'ASE

Depuis la réforme de la décentralisation initiée par les lois Defferre¹⁵, la protection de l'enfance est de la compétence du département. Elle concerne directement les trois services dont le département est responsable et assure le financement : le service de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) bien sûr, mais également le service de la Protection Maternelle Infantile (PMI) et le Service Départemental d'Action Sociale (SDAS). L'aide sociale est définie par les articles L221-1 et suivants du CASF (Code de l'Action Sociale et des Familles). Sous l'autorité du président du conseil départemental, l'ASE prend en charge des familles ayant des difficultés matérielles et éducatives avec les enfants mais aussi les jeunes dont les difficultés sociales sont dangereuses pour leur équilibre.

Jusqu'à ce jour, les législations successives ont confirmé et précisé la responsabilité prépondérante du président du conseil départemental en matière de protection de l'enfance. Les enfants sont confiés par le service départemental de l'ASE ou par le juge des enfants, dans le cadre d'une protection administrative ou d'une protection judiciaire, au titre de l'enfance en danger (article 375 du Code civil)¹⁶.

¹⁵ Loi n°82-213 du 02 mars 1982 – Loi n°83-8 du 7 janvier 1983 – Loi n°83-663 du 22 juillet 1983.

¹⁶ Annexe 1 – Le placement de l'enfant, Action Enfance

Cependant, dans le cadre d'un danger immédiat, la mesure de placement est ordonnée non pas par le président du conseil départemental mais par un juge des enfants qui prononce une ordonnance de placement provisoire (OPP). A la suite de l'OPP, le juge ordonne une mesure d'assistance éducative jusqu'à la majorité du jeune.

Après 18 ans, la prise en charge peut toutefois être prolongée par un contrat jeune majeur (CJM), pouvant aller jusqu'à ces 21 ans. La mention de l'aide apportée aux majeurs de moins de 21 ans fait suite à l'adoption de la loi n° 74-631 du 5 juillet 1974 qui a abaissé l'âge de la majorité de 21 ans à 18 ans. L'intention du législateur de l'époque était d'éviter que la mesure ait pour conséquence de raccourcir de trois ans la durée de prise en charge, par les services de l'ASE, des jeunes en danger ou en risque de l'être. Cette aide comporte plusieurs dimensions. Elle prend tout d'abord la forme d'un suivi éducatif, social et/ou psychologique. Ce soutien constitue le fondement et l'une des spécificités de l'aide apportée par les services de l'aide sociale à l'enfance par rapport à d'autres dispositifs. Les départements proposent également une aide financière, que celle-ci soit régulière (dans la quasi-totalité des cas) ou ponctuelle (aides au permis de conduire, à l'installation, à la scolarité, etc.). Enfin, l'aide à l'hébergement peut prendre différentes formes, qu'il s'agisse d'une prise en charge en famille d'accueil, dans un établissement de l'aide sociale à l'enfance, au sein d'une structure semi-autonome, en foyer jeune travailleur ou à l'hôtel.

Le contrat jeune majeur est un dispositif indispensable qui permet d'accompagner près de 20 900 jeunes vulnérables vers l'autonomie, soit 9% des jeunes âgés de 18 à 21 ans. Pourtant, le recours à cette aide tend à diminuer, alors que les besoins sont de plus en plus importants. Sa mise en place est en outre conditionnée à plusieurs critères qui varient d'un département à l'autre, ce qui donne lieu à des inégalités territoriales de prise en charge¹⁷.

1.2.2 La particularité des mesures de protection des MNA

Les MNA sont donc confiés à l'ASE et doivent être accompagnés comme tout jeune français qui serait dans la même situation, sans condition de nationalité. Les principaux critères de prises en charge étant le danger, la minorité et l'isolement.

Les MNA disposent donc de la protection au titre de l'ASE, même si l'interprétation de certains textes (article 375 du code civil et L 221 du CASF) portant sur le caractère « en danger » fut tendancieuse, jusqu'à l'éclairage posé par la loi de 2007 réformant la protection de l'enfance et levant le doute sur le sort des MNA.

Le critère d'isolement présente une particularité importante concernant la représentation légale et plus précisément la notion d'autorité parentale des MNA. L'autorité parentale est définie comme « un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant »

¹⁷ Rapport d'août 2019 de Mme Brigitte Bourguignon, Députée et Présidente de la Commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale, « La république doit être une chance pour tous : pour un accompagnement sur-mesure de chaque jeune majeur sortant de l'aide sociale à l'enfance vers l'autonomie réelle »

(code civil, art. 371-1). Une mesure de placement prononcée par décision judiciaire ne transfère pas à l'ASE la totalité de l'autorité parentale. L'article 375-7 du code civil prévoit en effet que « les père et mère de l'enfant bénéficiant d'une mesure d'assistance éducative continuent à exercer tous les attributs de l'autorité parentale qui ne sont pas inconciliables avec cette mesure ». Or, dans la situation des MNA, le mineur est privé temporairement ou définitivement de la protection de ses parents. Ces derniers sont dans l'impossibilité matérielle d'exercer leur autorité parentale, en raison de leur éloignement, à supposer même qu'ils soient vivants et localisables dans le pays d'origine. Le ministère de la justice a indiqué dans une circulaire du 11 juillet 2016 que « lorsque la minorité et l'isolement sont établis et que des mesures de protection ont été prononcées, il est nécessaire que le juge aux affaires familiales soit saisi par le Président du conseil départemental ou par le Parquet aux fins de voir prononcer l'ouverture d'une tutelle ou une délégation de l'exercice de l'autorité parentale »¹⁸.

Néanmoins, on constate que la plupart des MNA confiés aux départements ne font l'objet ni d'une tutelle ni d'une délégation de l'autorité parentale. Dans les faits, les administrations ou autorités auxquelles ils s'adressent font aussi la confusion entre une mesure d'assistance éducative et la désignation d'un représentant légal, persuadées, à tort, que l'ASE « représente » l'enfant dès lors qu'il a été placé dans le cadre d'une mesure judiciaire. L'ASE étant de la compétence des départements, il est important que je clarifie la notion de territoire. En effet, jusqu'à la circulaire du Ministère de la Justice du 31 mai 2013¹⁹, dite circulaire « Taubira », un jeune MNA arrivant sur un département devait être pris en charge par ce dernier. Ce qui a engendré des disparités selon les territoires avec un nombre de prises en charge et des incidences financières importantes pour les départements à forte affluence comme Paris, la Seine St Denis, les Bouches du Rhône, le Nord. Afin de remédier à cette situation, la circulaire prévoit de réguler et de répartir la charge liée à l'accueil des MNA. Elle a, entre autres, pour but de créer une solidarité entre les départements par une meilleure répartition du nombre de jeunes à prendre en charge via la cellule nationale d'orientation. Une clé de répartition, fixée chaque année par arrêté du Ministère de la Justice pris sur le fondement de l'article R.221-13 du CASF, vient équilibrer ce nombre.

Le deuxième axe principal de cette circulaire est la création, dans chaque département, du DDAEOMI (Dispositif Départemental d'Accueil, d'Evaluation et d'Orientation des Mineurs Isolés) appelé plus couramment plateforme d'évaluation. Elle a pour mission d'accueillir le

¹⁸ Dépêche conjointe DACG-DPJJ-DACS du 11 juillet 2016 relative à l'application des dispositions de l'article 375-5 du code civil et de l'article L. 221-2-2 du code de l'action sociale et des familles.

¹⁹ Circulaire relative aux modalités de prise en charge des jeunes isolés étrangers : dispositif national de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation

jeune et de procéder à l'évaluation²⁰ de son âge (minorité ou non) et de son isolement, au regard de ses documents d'identité et de faisceaux d'indices : évaluation sociale sur la base d'un entretien et du récit, si nécessaire tests osseux²¹. Une aide financière est allouée par l'Etat aux départements, couvrant toute la période d'évaluation.

Suite à l'évaluation, le président du conseil départemental fonde et prend sa décision sur la minorité et l'isolement du jeune. Si ce dernier a été évalué mineur et isolé, le Procureur de la République est saisi pour qu'une mesure de protection soit prononcée. En ce cas, le jeune sera pris en charge par le service de l'aide sociale à l'enfance (ASE), le cas échéant dans un autre département, en fonction de l'orientation qui sera indiquée par la cellule nationale de répartition géographique.

Le département en charge de la mesure de protection du jeune MNA a cependant le choix de le placer dans un dispositif ou établissement d'un département autre que le sien. Il en assurera la prise en charge financière en versant un prix de journée à l'établissement retenu. C'est le cas de la MECS que je dirige, qui perçoit des versements de départements autres que l'Ariège.

1.3 Les dispositifs d'accueil selon les politiques des départements

1.3.1 Les différents types d'accueil

Chaque département, selon sa politique et sa déclinaison définie dans le schéma départemental de l'enfance, choisit de placer les MNA selon différents dispositifs : accueil chez des assistants familiaux (famille d'accueil), dans des MECS avec des mixités d'accueil (PJJ Protection Judiciaire de la Jeunesse ou autres) ou exclusivement MNA, dans les foyers de l'enfance ou encore dans d'autres dispositifs actuels en diffus.

Je fais le constat d'une disparité de prise en charge selon les départements. Un type de prise en charge m'interpelle particulièrement, celle de jeunes MNA hébergés à l'hôtel (28% en 2019) bénéficiant d'un accompagnement restreint : visites d'un éducateur référent en moyenne une fois par semaine et mise à disposition de tickets-repas dans des restaurants de type self. Un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) de novembre 2020 pointait ce mode de placement comme peu sécurisant. Les MNA sont bien moins encadrés pour ce qui est de l'apprentissage du français, de la validation d'un projet professionnel et d'intégration. Cet accompagnement, qualifié de « Low cost »²², est bien loin de celui réservé aux jeunes accueillis au sein de la MECS que je dirige, établissement qui a choisi d'adapter la prise en charge aux besoins des MNA. L'aspect budgétaire

²⁰ Annexe 2 – Schéma procédure d'évaluation MNA

²¹ Greulich et Pyle, chercheurs entre 1931 et 1942 sur une solution médicale de déterminant la maturation osseuse chez l'enfant à partir de 2 ans jusqu'à la fin de la croissance

²² Mineurs isolés – Protection Low cost – Lien social 2020/3 N°1266, page 10

explique en grande partie cela : coût journalier d'un accueil à l'hôtel d'environ 77 euros contre une fourchette allant de 165 à 190 euros en MECS.

Ces derniers mois, je n'ai pu que constater les préoccupations des politiques et des citoyens sur le sujet : reportages, débats, rapports, projet de loi²³, faits divers mettant en cause de jeunes MNA en errance et responsables d'actes de délinquance²⁴. Cela témoigne de l'urgence d'agir.

La loi relative à la protection des enfants, promulguée le 07 février 2022²⁵, fait suite au projet de loi du secrétaire d'Etat, M Adrien Taquet. Au niveau des départements, elle vient modifier les critères de répartitions des MNA, qui reposait jusqu'ici sur un critère démographique et d'éloignement géographique. Elle pose deux nouveaux critères : les spécificités socio-économiques des départements (en particulier leur niveau de pauvreté) et leur action en faveur des MNA à leurs 18 ans (à savoir le nombre de bénéficiaires de contrat jeunes majeurs).

Cette loi renforce, d'une part, la protection des jeunes pris en charge par l'ASE par la fin des sorties sèches à la majorité, garantissant un accompagnement pour les 18-21 ans et, d'autre part, l'interdiction d'ici 2024 de placer des mineurs et des majeurs confiés par l'ASE à l'hôtel. La prise en charge des jeunes MNA est donc concernée par ces deux points qui auront une incidence certaine sur l'accompagnement.

Cette loi qui vient donc poser l'interdiction d'un hébergement à l'hôtel, ne modifie en rien les autres types d'hébergements « low-cost » qui seront encore proposés selon les territoires et leurs politiques de prise en charge.

1.3.2 Focus sur le département de l'Ariège et sa politique de placement des MNA

A) Présentation du département de l'Ariège, sa situation, sa démographie, son économie

Le département de l'Ariège se situe en Occitanie, avec pour départements limitrophes la Haute Garonne, l'Aude et les Hautes Pyrénées. Il est composé de trois principales zones géographiques : plaines, piémont pyrénéen et haut pays composé de montagnes. Avec une population d'un peu plus de 152 398 habitants en 2020²⁶, le département n'est que très peu densément peuplé (31 habitants au km² alors que la moyenne nationale excède les 110). Ceci s'explique par le relief accidenté et son contexte rural, une grande partie du département étant vouée à l'agriculture. L'absence de très grandes villes explique également cette faible densité de population, les plus grandes étant Pamiers (15659

²³ Projet de loi présenté par M Adrien Taquet, secrétaire d'Etat chargé de la protection de l'Enfance

²⁴ Rapport d'information Assemblée Nationale sur les problématiques de sécurité associés aux MNA sur le territoire

²⁵ Loi N°2002-140 du 07 février 2022 relative à la protection des enfants

²⁶ Source INSEE 2020

habitants en 2019), Foix et Saint Giron. Le département n'est pas très bien desservi : une seule voie ferrée le traverse (permettant de rejoindre Toulouse), ainsi que la RN 20 et l'autoroute A61.

Concernant sa démographie et sa répartition, je relève une augmentation de la population ces dernières années mais je tiens à préciser que 34 % des personnes ont plus de 60 ans, contre 28% à l'échelle nationale²⁷. Ce scénario déroulé jusqu'en 2030 montre un essor démographique continu et une élévation de l'âge moyen de la population, résultant d'une baisse du nombre d'habitants âgés de moins de 60 ans simultanément à l'augmentation de ceux qui auront atteint ou dépassé cet âge.

Cette dynamique démographique résulte intégralement d'un solde migratoire positif par excédent des installations sur les départs. En outre, le solde naturel négatif se contracte fortement au cours des dernières années.

La part des actifs de la population ariégeoise représente 73.9% en 2019 (62.8% avec emploi et 11.2% à la recherche d'emploi, au chômage) et 26.1% d'inactifs, dont 8.5% de retraités²⁸. Sur le plan national, la part des actifs est de 71,7 % de la population. Le département se situe donc légèrement au-dessus.

Le département présente de fortes disparités démographiques et de bassins d'emploi selon les zones géographiques. Il connaît une profonde transformation de son tissu économique. Les industries traditionnelles ont fait progressivement place à de nouvelles entreprises dynamiques. L'État et ses partenaires se sont mobilisés pour accompagner les efforts de reconversion et relancer l'activité économique du département. De nouvelles entreprises se développent profitant du volontarisme des acteurs locaux, du dynamisme du secteur de l'aéronautique et d'une proximité de la métropole de Toulouse renforcée par la mise en service de l'autoroute A66 reliant le département à la capitale régionale.

B) Son histoire en lien avec les migrations

Les mouvements de population sont connus dès le 19^{ème} siècle en France et particulièrement dans les zones montagneuses, peu riches, avec une activité principale pastorale entraînant de fait la mobilité constante de ses habitants, une mobilité au cœur de stratégies de survivance. Les Pyrénées sont quant à elles plus marquées par les migrations transfrontalières, population fuyant des régimes dictatoriaux comme le régime franquiste mais aussi des crises économiques sans précédent (Espagne, Portugal).

²⁷ Eléments mentionnés sur le site du conseil départemental de l'Ariège

²⁸ Source INSEE 2019 – population de 15 à 64 ans

Au sujet des mouvements des populations et des zones frontalières, Victor Pereira²⁹ nous donne son point de vue : « fermer les frontières bloque le retour et les ouvrir stabilise les flux migratoires »³⁰. Il évoque ainsi le retour possible, du moins des allers-retours.

Dans son histoire, le département de l'Ariège, a toujours accueilli des populations migrantes. Dès 1998, une commune rurale du département s'est positionnée avec la création d'un CADA (Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile) de 63 places. Il fût le 2^{ème} CADA rural de France. Le département est « terre d'accueil et terre d'asile ».

C) L'ASE de l'Ariège et l'accueil des MNA

Il est à noter que le département de l'Ariège peine à définir un nouveau schéma de l'enfance, le dernier datant de 2011-2015 et n'étant pas réactualisé à ce jour. Ainsi, la particularité d'accueil et de prise en charge des MNA n'est pas identifiée clairement.

Cependant, le rapport du 11 mai 2010³¹ rendu par Isabelle Debré, Sénateur des Hauts de Seine, traitant du sujet des MIE, identifiait le département de l'Ariège comme saturé et dans l'incapacité financière et organisationnelle d'accueillir plus de jeunes MIE.

Plusieurs raisons furent mises en avant : des réseaux de passeurs en provenance de l'Espagne en direction des départements frontaliers et certaines associations qualifiées de structures « appel d'air » motivants plus de jeunes à se présenter aux portes du Conseil Départemental de l'Ariège.

Jusqu'alors, de nombreux MNA étaient accueillis au sein de MECS du département mais aussi dans des départements voisins. Peu d'éléments statistiques sont disponibles sur cette répartition ne me permettant pas d'affirmer avec exactitude la politique du département privilégiant les placements hors département.

Depuis la circulaire « Taubira », une clé de répartition détermine le nombre de MNA pris en charge dans le dispositif et donc le coût à la charge du département. Pour 2021, le taux retenu pour l'Ariège était de 0.24%, ce qui correspond à une obligation de prendre en charge 25 jeunes³².

Suite à cette circulaire, le département s'est également doté du DDAEOMI (Dispositif Départemental d'Accueil, d'Evaluation et d'Orientation des Mineurs Isolés) appelé plus couramment plateforme d'évaluation. En Ariège, le SEVA 09 (SErvice EVALuation) a ouvert le 01 janvier 2018.

²⁹ Maître de conférences en histoire contemporaine à l'Université de Pau et Pays de l'Adour

³⁰ Intervention de Victor Pereira le 17 mars 2022 à la conférence du projet international AVENIR « Les Pyrénées au défi de l'inclusion des jeunes étrangers arrivés seuls en France » sur la thématique « Les Pyrénées, migrations d'hier et d'aujourd'hui, qu'avons-nous appris du passé ? »

³¹ Rapport de la Sénatrice I.Debré en mission auprès du Garde des Sceaux du Ministère de la justice et des libertés – Mai 2010.

³² Annexe 3 - Répartition des accueils des MNA 2021 en France et en Occitanie

Plusieurs structures départementales accueillent des MNA, confiés par le département de l'Ariège ou d'autres départements de toute la France. Etant plus particulièrement intéressée par les MECS, j'ai souhaité connaître la répartition des MNA accueillis dans chaque MECS du département, combien d'entre eux étaient placés par le conseil départemental ariégeois et l'évolution des dernières années. Peu d'éléments chiffrés existent sur la répartition des placements dans le département et hors département (cases non renseignées sur les seuls tableaux statistiques communiqués, notées « secret statistique »)³³. J'ai donc mené moi-même des recherches auprès des autres associations pour tenter de connaître cette répartition et la politique de placement du conseil départemental de l'Ariège. Le département comprend 181 places de MECS réparties sur 7 associations, avec des agréments pouvant aller de 5 à 75 places.

Notre agrément est donc le plus important avec 75 places, soit 42.5% du total des places. Quant à la répartition du nombre de MNA accueilli au sein de ces MECS, il est assez difficile d'obtenir des chiffres précis mais la tendance sur ces trois dernières années est une répartition de 85% de MNA et 15% autres en 2019 à environ 25% de MNA et 75% autres en 2021. Une seule structure se détache, celle de la MECS du CISELL (Centre d'Insertion Socio-Educatif Léo Lagrange), qui accueille 100% de MNA, tous confiés par le département de l'Ariège, avec un agrément de 30 places ouvertes depuis l'automne 2018. Ce dernier fait suite à un appel à projets lancé par le département plafonnant le prix de journée à 54 euros. A ce moment-là, l'ensemble des MECS avait fait le choix de ne pas répondre avec ces conditions financières jugées trop faibles pour garantir un accompagnement digne. De fait, le CISELL organise ainsi les accompagnements avec seulement 10 places en internat, 5 en familles parrainantes et 15 en appartements diffus situés à 25 kilomètres de l'internat, uniquement des mineurs.

Pour ce qui est des CJM pour les MNA, le département de l'Ariège n'en contractualise que très peu, sur des courtes durées, de 3 à 6 mois renouvelables.

Je mets l'accent sur la particularité des placements des cinq dernières années dans la MECS que je dirige : 97% des usagers sont issus de départements autres que celui qui délivre l'agrément et qui tarifie (département de l'Ariège). Ce dernier ne place pas de MNA au sein de notre institution, sauf cas d'extrême urgence³⁴.

³³ Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ) – traitement Carif-Oref Occitanie 2019

³⁴ Annexe 4 - Evolution des placements de la MECS Jeanne Petite de 2010 à 2021

1.4 Tour d'horizon de la MECS Jeanne Petite

1.4.1 La Fondation Institut Protestant, reconnue d'utilité publique : une histoire de plus de 180 ans imprégnée de valeurs fortes

L'Institut de Charité pour les Orphelins protestants, que l'on appelle Fondation Institut Protestant, voit le jour en 1839, période dite du protestantisme du réveil, sous l'impulsion de ses dix fondateurs issus de la paroisse locale de la commune de Saverdun dans le département de l'Ariège. A son origine, elle crée un orphelinat qui « a pour objectif d'accueillir et d'éduquer des enfants protestants orphelins et abandonnés ; de les élever et de les amener à une profession, en dirigeant principalement leurs goûts vers les travaux de l'agriculture »³⁵. Même si la réalité a bien changé, de par notamment la laïcisation, le texte est demeuré ainsi dans les statuts.

De nombreux legs et dons ont permis à la Fondation de disposer d'un patrimoine foncier conséquent au sein duquel les orphelins furent accueillis et ont pu exercer leur apprentissage dans les métairies (culture et élevage). Elle accueille, en 1877, jusqu'à 135 « pensionnaires », enfants « pauvres ou orphelins ou abandonnés » de Saverdun et des alentours. Au début du XXème siècle, l'orphelinat n'a cessé d'innover dans plusieurs domaines pour en devenir précurseur : l'enseignement et l'apprentissage, la pratique de l'activité sportive et la compétition, l'accès à l'eau potable et la gestion de cette ressource naturelle, la mécanisation de son domaine agricole, l'arboriculture et le maraîchage.

L'orientation de la fondation prend ancrage en période d'après-guerre, dans les années 1950, d'une part en obtenant l'agrément de centre d'apprentissage et d'autre part en s'orientant, vers un fonctionnement en Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS). Marquée de ses valeurs d'hospitalité et de refuge pour les populations en difficultés et persécutées (en lien avec l'histoire propre aux Protestants), la Fondation se positionnera et accueillera dès 1976 de nombreux réfugiés du sud-est asiatique, appelés les « boat people » fuyant les régimes communistes de leurs pays. Dans les décennies suivantes, le contexte mondial de migration des populations et plus particulièrement des enfants, engendre une forte croissance de demandes de placements gérées par les départements. Ce contexte oriente fortement la typologie du public pris en charge par la MECS Jeanne Petite : des personnes d'origine étrangère venant trouver refuge en France.

Cependant, la Fondation fait le constat des difficultés liées à un accueil multiple en termes d'origine au sein d'une même structure. Dans les années 2000, elle choisit alors de se spécialiser progressivement vers l'accueil de Mineurs Isolés Etrangers avec le souci d'optimiser la qualité de son action et de sa prise en charge.

³⁵ Extrait des statuts de la Fondation, Article 2 et 3 du règlement du 02 février 1853

Cette spécialisation a amené le conseil d'administration à penser son projet associatif pour et autour des mineurs isolés étrangers en définissant les besoins spécifiques et les priorités, toujours dans un objectif d'inclusion sociale et de formation professionnelle.

Plus récemment, dans les années 2010, la Fondation a marqué sa stratégie de diversification tournée vers d'autres acteurs de politiques sociales du département. Elle a étendu son champ d'actions en répondant aux problématiques de mobilité par la création d'une auto-école sociale et de protection des populations adultes et des familles. Ces dispositifs d'accueil encadrés directement par l'Etat (par l'intermédiaire du Préfet), ont pour objectif d'accueillir des personnes en difficultés sociales dans des structures d'Hébergement d'Urgence (HU), d'Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile (HUDA) et dans un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA). Ce nouveau pôle d'activité, appelé Pôle Urgence et Migrants (PUM), est financé par l'Etat, via la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS) et héberge 145 usagers (adultes isolés et familles) sur l'ensemble du département.

A ce jour, la Fondation gère plusieurs activités et accompagne plus de 250 usagers³⁶.

Là encore, l'Institut Protestant, fidèle aux valeurs humanistes des Fondateurs, marque son identité tournée vers l'accueil, l'accompagnement et l'intégration des populations migrantes.

1.4.2 La MECS : d'un agrément à une organisation spécifique

A) L'agrément de la MECS dans son contexte départemental

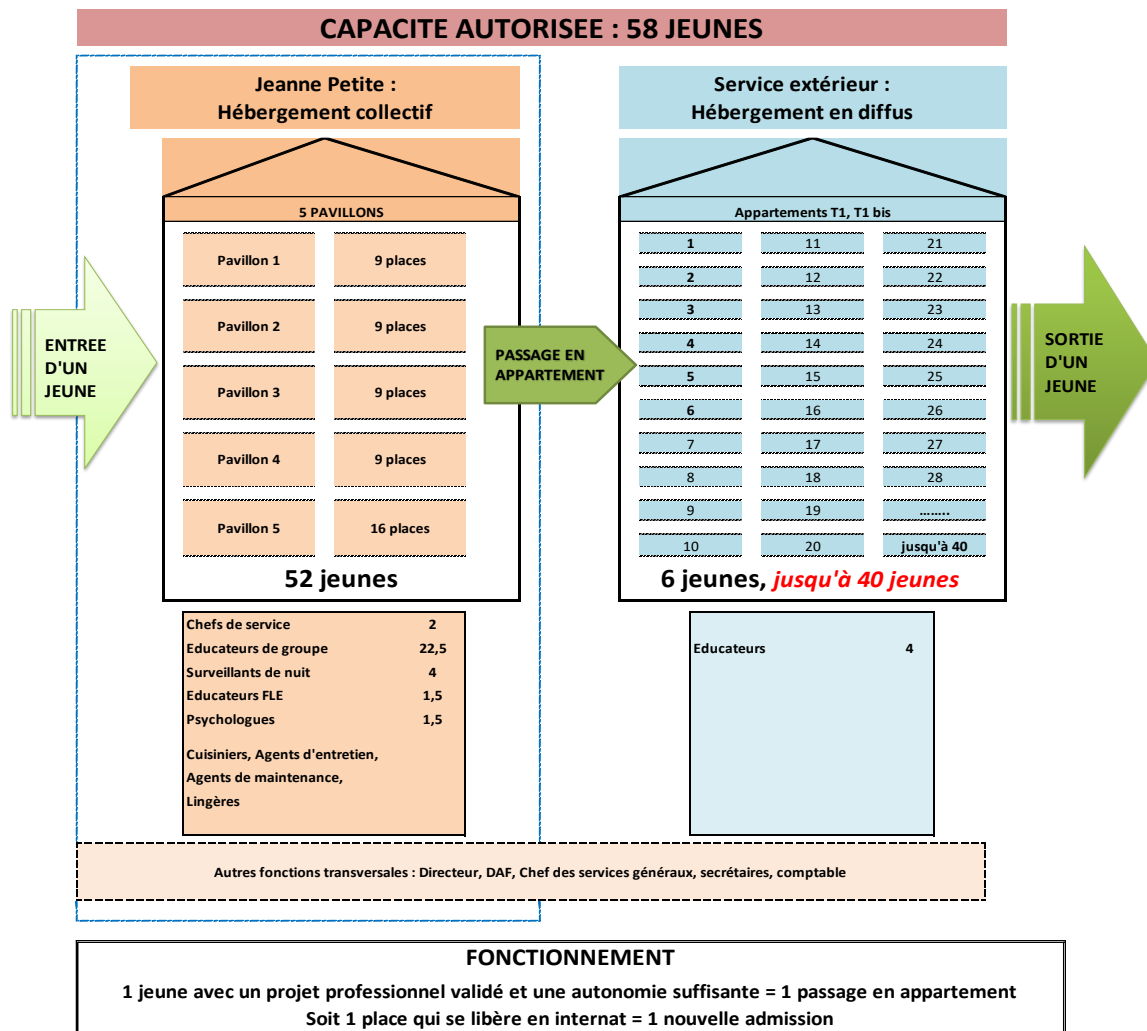
La MECS dispose d'un agrément de 75 places, délivré le 06 août 2017, par le conseil départemental de l'Ariège, autorité compétente. Cet agrément fait suite d'une part à la demande de renouvellement (à échéance des 15 ans du dernier agrément sur présentation de l'évaluation externe, loi du 02 janvier 2002) et d'autre part à une demande d'extension d'agrément augmentant la capacité de 30% hors appel à projets, rendue possible par l'article L 313-1 du CASF du 30 mai 2014.

Ainsi, l'agrément initial de 2002 est passé de 58 enfants à 75 enfants. Malgré cette augmentation de capacité, je précise un fait important, celui en réalité d'une diminution de capacité. En effet, durant les dernières années, l'institution a souhaité répondre au mieux aux évolutions du projet du jeune accompagné selon la logique suivante :

Un projet professionnel validé et une autonomie suffisante ➡ un passage en appartement

³⁶ Annexe 5 - Schéma de présentation de la Fondation

Le taux d'occupation sur l'internat restait à 100% pour maintenir l'équilibre financier. Ainsi, un jeune qui intégrait le service extérieur libérait une place en hébergement collectif. Cette même place permettait une nouvelle admission sans qu'il y ait pour autant une sortie d'un autre jeune.

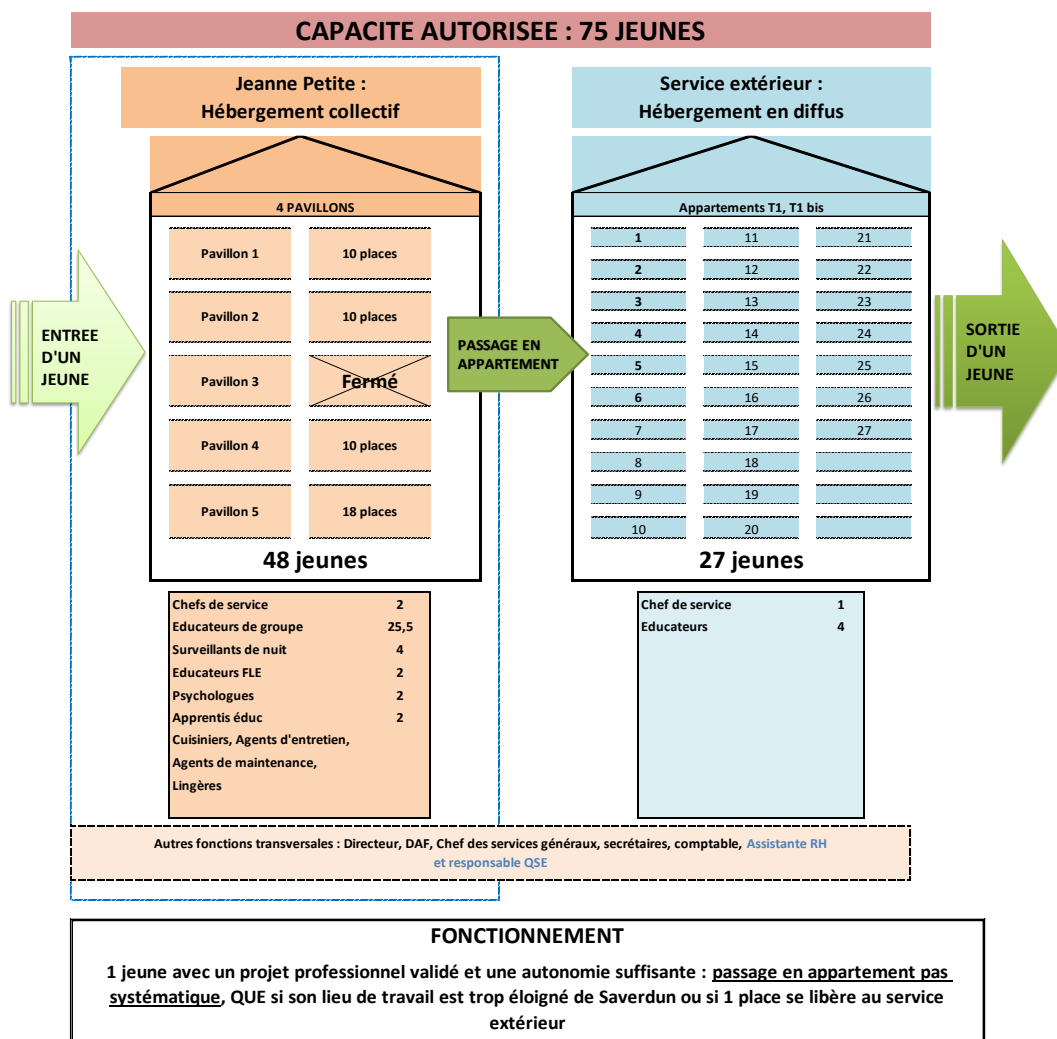


Cela explique un taux d'occupation bien au-delà de l'agrément initial des 58 enfants. La MECS a ainsi accueilli, en 2017, 92 jeunes : 52 en hébergement collectif et 40 au sein du service extérieur, tout en garantissant un taux d'encadrement adapté et des conditions d'accueil adéquates.

Le renouvellement d'agrément fut donc accompagné d'une injonction par le département : celle de respecter précisément et durablement la capacité autorisée de 75 enfants.

Il prévoit également une répartition du nombre de places selon deux types d'accueil : 52 places en « hébergement complet internat » et 23 places en « hébergement nuits éclatées » (service extérieur en diffus).

Ce qui a entraîné une nouvelle organisation, présentée ci-dessous, avec la répartition réelle du nombre de jeunes au 30 juin 2022.



RISQUE D'UN HEBERGEMENT COLLECTIF EN SOUS-CAPACITE, AVEC UNE EQUIPE DE PROFESSIONNEL AU COMPLET

Cette nouvelle répartition contraint les évolutions des projets des jeunes. Le simple fait de respecter cette stricte répartition nous oblige à maintenir la présence d'un jeune en internat alors qu'il travaille et qu'il est en cours d'acquisition de l'autonomie, au détriment d'un passage au service extérieur ; ou bien de stopper un contrat jeune majeur, accélérant ainsi la sortie d'un jeune et libérant une nouvelle place. Sur un plan éthique, cette possibilité n'est pas envisageable dans la mesure où le jeune a encore besoin d'accompagnement. Nous avons fait le choix de composer et d'adapter les choix de passage en service extérieur selon l'intérêt que nous portons aux projets des jeunes. Malheureusement, nous sommes quelquefois contraints de retarder un passage en appartement malgré une situation favorable pour ce dernier.

B) La spécificité, le projet d'établissement, les professionnels

L'agrément de type MECS ne distingue pas un type de public accueilli, la spécificité d'accueil de MNA est précisée au niveau du projet d'établissement. Ce dernier s'articule autour de trois missions essentielles d'accompagnement afin que le jeune accueilli se positionne en tant que : sujet responsable et acteur de son projet de vie, sujet de droits et de devoirs (citoyen en France et citoyen français), sujet autonome.

Ce projet se décline en axes à suivre pour atteindre des objectifs tels que l'autonomie et l'intégration du jeune dans la société française. Il prévoit des spécificités liées aux personnes accueillies, comme un temps d'acculturation et de socialisation, d'apprentissage de la langue française, un accompagnement à la scolarisation en milieu ordinaire et enfin à un accompagnement vers une orientation professionnelle (projet professionnel). Le projet reprend également les missions qui incombent à une MECS « traditionnelle » comme l'accueil, la mise à l'abri, l'entrée dans la vie active, l'autonomie dans son lieu de vie et dans son quotidien, le départ de l'institution à la fin de la prise en charge.



Comme le souligne le livret d'accueil (remis à la personne prise en charge ou à son représentant légal lors de l'accueil), « l'accompagnement éducatif et pédagogique s'articule autour de l'apprentissage de la langue française, de l'accès progressif à l'autonomie et à la citoyenneté par l'inclusion scolaire, préprofessionnelle, professionnelle. Le travail réalisé par l'équipe pluri-professionnelle vise l'acquisition d'une autonomie suffisante à une intégration sociale qui doit permettre au jeune de se prendre en charge lui-même, d'acquérir une stabilité affective et relationnelle ainsi qu'une autonomie financière ».

Au quotidien, cette équipe adapte l'accompagnement et co-construit avec le jeune son projet personnalisé afin d'atteindre le ou les objectifs fixés. Cette équipe est composée de professionnels qualifiés³⁷ :

- Pour l'équipe éducative dite « cœur de métier » : éducateurs spécialisés, éducateurs scolaires FLE, éducateurs techniques, psychologues, chefs de services éducatifs, soit 41.50 Equivalent Temps Plein (ETP),
- Pour les services généraux et services administratifs-financiers-RH « fonctions supports et logistiques » : cuisiniers, agent d'entretien, lingère, agent de maintenance mais aussi secrétaire, comptable, assistant RH, responsable qualité sécurité, soit 18 ETP,

³⁷ Annexe 6 – Cartographie des métiers et répartition par ETP

- Pour la direction de la Fondation : directeur général et directrice administrative et financière, soit 2 ETP.

Au total, 61.50 ETP sont financés par l'autorité de tarification de la MECS³⁸.

C) Le cadre de vie au Hameau Jeanne Petite

La MECS se situe aux portes du village de Saverdun, permettant un accès aux écoles (primaire, collège), aux commerces et à la gare en cinq minutes à pied. Dans un parc arboré et classé de deux hectares, plusieurs bâtiments dont l'ancien corps de ferme ont été intégralement rénovés en 2002 et 2003. Deux bâtiments principaux abritent, pour l'un, les bureaux de la direction et des services administratifs, les classes de FLE (Français Langues Etrangères), les bureaux des psychologues, une unité de vie à l'étage d'une capacité de 18 places et, pour l'autre, les services de lingerie et de restauration au rez-de-chaussée ainsi qu'une salle de réunion/réception au 1er étage pouvant accueillir jusqu'à 60 personnes. Ce deuxième bâtiment, ancien hangar, a été réhabilité en 2002 pour y accueillir une cuisine collective et une lingerie professionnelle qui ne répond plus aux normes actuelles de RABC (Risk Analysis Bio-contamination Control). Ce qui a fait l'objet d'une remarque dans le rapport d'évaluation externe de 2014 : action prioritaire à mener sur la mise en conformité. Autour se situent 4 autres unités de vie appelées « pavillons » qui hébergent chacun entre 9 et 11 jeunes. Ces pavillons, construits dans les années 60 sont de tailles et de configurations identiques : 6 chambres (2 simples et 4 doubles ou triples), des sanitaires dans le couloir, un bureau pour le personnel éducatif, une pièce de vie salle à manger-salon, une tisanière (destinée à la préparation du petit-déjeuner) et un garage. Ce lieu de vie a été pensé initialement comme une maison familiale avec la présence permanente d'un couple et leurs enfants qui vivaient avec les jeunes accueillis.

La surface totale de l'ensemble des bâtiments est de 2800 m².

De plus, la MECS possède des aménagements extérieurs tels qu'un terrain de foot, un city park, un jardin potager. Le Hameau Jeanne Petite est entouré de plusieurs terrains constructibles non exploités à ce jour et en cours de reclassement dans le PLU (Plan Local d'Urbanisme) de la commune en futures zones non constructibles.

Afin de mieux visualiser le domaine, je propose en annexe³⁹ un plan de masse.

Je précise que, contrairement à de nombreuses MECS, le domaine est intégralement ouvert à l'extérieur : aucunes clôtures, ni portails. Les jeunes sont donc libres d'aller et venir selon les autorisations de leurs éducateurs, données en fonction de leur âge et de leur degré d'autonomie. Cette ouverture reste encore possible compte tenu du public hébergé et d'une présence H24 de professionnels sur site.

³⁸ Annexe 7 - Autorisation budgétaire ETP 2021 du Conseil Départemental

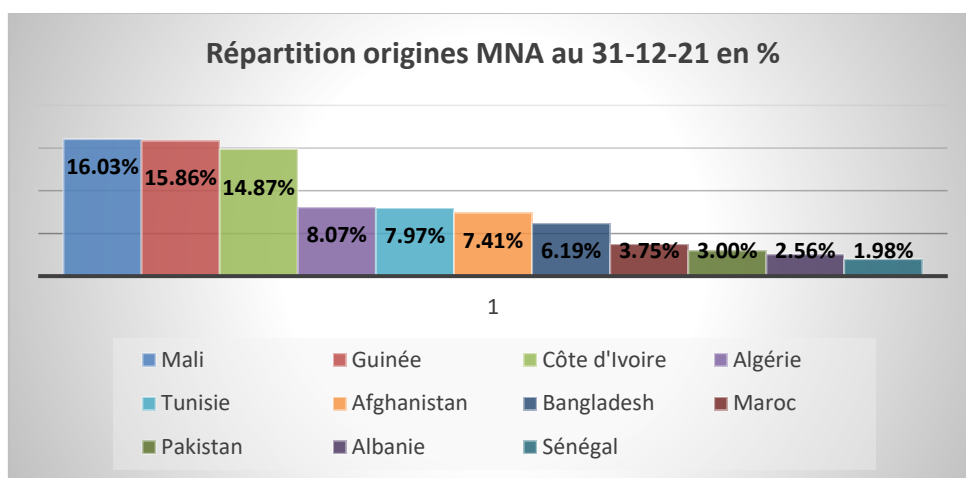
³⁹ Annexe 8 - Plan de masse du Hameau Jeanne Petite 09700 SAVERDUN -

1.4.3 La typologie des usagers, leurs attentes et leurs besoins

A) Leurs origines et leur âge

Depuis quelques années, j'ai constaté une évolution des profils accueillis, en fonction du contexte et d'une politique migratoire fluctuante, dépendante des politiques étrangères et des transformations climatiques/écologiques. Les MNA de la MECS sont principalement originaires de deux continents, le continent asiatique (sous-continent indien) et le continent africain, Afrique du nord et subsaharienne. Sur le plan national, nous retrouvons les mêmes origines avec également les pays nord africains (Algérie, Tunisie, Maroc), qui représentent 19.79% en 2021.

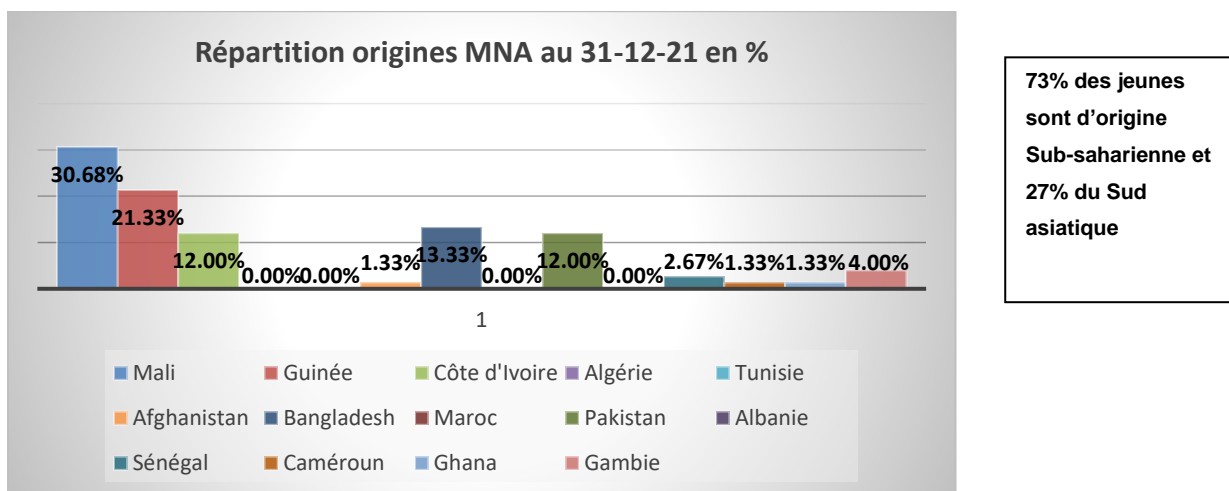
Principaux pays d'origine des MNA ayant intégré le dispositif en 2021



Source : Mission d'information, d'après les données de la MMNA

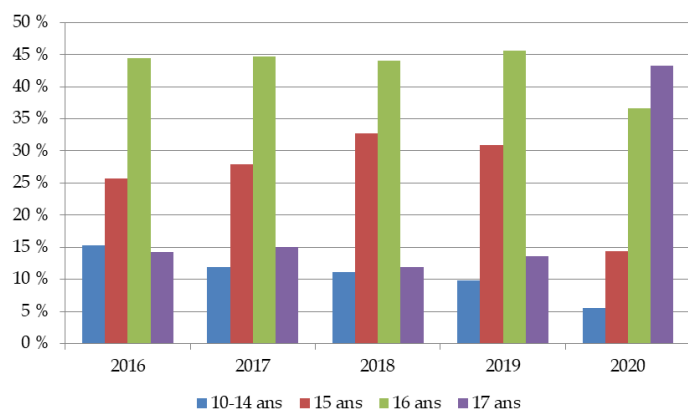
En comparaison au plan national, la MECS n'accueille pas de jeunes du nord de l'Afrique et le Mali est l'origine la plus représentée (30.68 % contre 16.03% sur le plan national).

Principaux pays d'origine des MNA au sein de la MECS



Concernant l'âge des MNA, ce dernier est **plus élevé qu'auparavant**.

Répartition des MNA par tranche d'âge en 2020



De 2016 à 2019, l'âge le plus représentatif était de 16 ans alors qu'il est de 17 ans en 2020. Les 10-14 ans sont en nette diminution

Source : Mission d'information, d'après les données de la MMNA

Au sein de la MECS, l'âge d'arrivée (différent parfois de l'âge d'arrivée sur le territoire français) est plus élevé qu'auparavant : moyenne d'âge d'entrée en 2015 de 14-15 ans pour 16-17 ans en 2021⁴⁰.

Ces éléments statistiques sont similaires aux autres MECS du département accueillant des MNA mais aussi à la MECS des Monédières (Treignac en Corrèze) à laquelle je me suis intéressée car elle présente exactement la même spécificité que la nôtre dans l'accompagnement des MNA depuis plusieurs années.

Un autre élément semble important à souligner : 83% d'entre eux sont des hommes, chiffre constant. En effet, la migration des jeunes filles, le plus souvent d'origine africaine, est bien plus rare et fait suite très souvent à une mise à l'abri pour les protéger de réseaux de prostitutions ou de traite des humains.

B) Les attentes et les besoins des MNA

Afin de mieux accompagner une personne nécessitant une aide permanente ou passagère dans son parcours de vie, il est indispensable de connaître ses attentes et d'évaluer ses besoins. Cela est d'autant plus important lors d'un accompagnement au sein d'une structure médico-sociale et surtout lors d'une vie en collectivité. La loi du 02 janvier 2002, rénovant l'action sociale, précise dans l'article 2 : « L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes

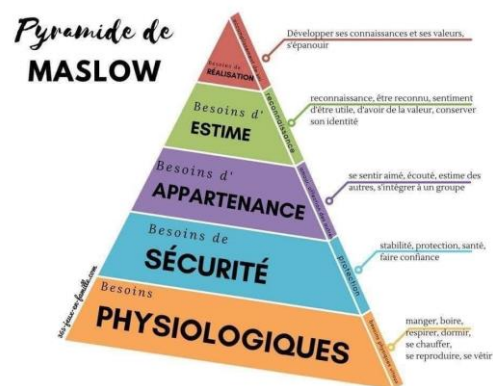
⁴⁰ Rapport d'activité MECS 2021

âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature ».

L'évolution du cadre législatif a confirmé l'importance centrale que doivent occuper l'évaluation des besoins du mineur accueilli et la réponse de ceux-ci⁴¹.

En abordant la thématique des besoins des usagers, je fais tout d'abord référence aux besoins évoqués par le psychologue Abraham Maslow dans les années 1940.

Ce dernier classe cinq types de besoins fondamentaux dans une pyramide, partant à sa base des besoins physiologiques puis de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et enfin d'accomplissement de soi. Pour cet auteur, l'apparition d'un besoin dépend de la satisfaction du besoin « précédent ».



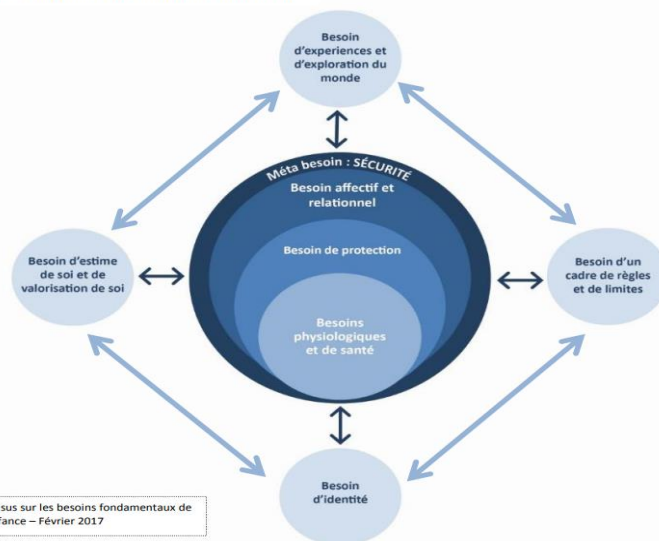
Cependant, l'évaluation des besoins doit aller au-delà des besoins identifiés par Maslow, en fonction du parcours de vie de la personne accueillie et accompagnée.

Si je prends pour exemple le besoin de sécurité pour un enfant venant d'un pays en guerre, il est très différent d'un besoin de sécurité d'un autre enfant n'ayant jamais connu des conflits de type guerre, persécution, assassinats. Dans cet exemple, le besoin de sécurité est tout aussi primordial que les besoins physiologiques.

Plus en lien avec l'enfant, la notion de besoins fondamentaux renvoie aux éléments dont a besoin l'enfant pour se construire (sens de besoins développementaux) ; et/ou les éléments dont a besoin l'enfant pour être considéré comme un sujet de droit et non comme un objet d'intervention.

La représentation ci-contre de la carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant place alors la sécurité dans le méta-besoin. Le besoin de sécurité englobe le besoin affectif, de protection ainsi que les besoins physiologiques. Cela sous-entend que tant que le besoin affectif n'est pas satisfait, il est difficile d'aller vers les autres besoins périphériques.

La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant



Source : Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance – Février 2017

⁴¹ Article L.112-3 du CASF, modifié par la Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant

Cependant, il faut bien faire la nuance entre l'évaluation des besoins et des attentes. L'évaluation des besoins renvoie à une observation objective des difficultés rencontrées par l'utilisateur dans ses différentes dimensions de sa situation de vie et qui l'empêchent d'accéder à une vie citoyenne pleine et entière (ou à un bien-être social). Les attentes de l'utilisateur ne résultent pas seulement de cette observation des difficultés mais exprime également les sentiments que leur procurent ces difficultés. Les attentes des usagers renvoient à ce qui compte pour eux⁴².

Ainsi, l'évaluation des attentes et des besoins des MNA peut s'avérer parfois complexe, surtout à leur arrivée par le barrage de la langue et les craintes qu'ils peuvent avoir vis-à-vis de l'adulte, la relation de confiance n'étant pas encore établie. Les différences culturelles peuvent aussi entraîner des écarts d'appréciations entre le jeune et le professionnel qui collecte ces informations.

Lors des rencontres pour travailler le Projet d'Accompagnement Personnalisé (PAP), je tiens à ce que les professionnels soient vigilants et très attentifs aux attentes exprimées par le jeune. Il est rappelé régulièrement par les chefs de service éducatifs de ne surtout pas interpréter leurs dires et leurs attitudes non verbales. Des formations et des sensibilisations sont proposées aux professionnels pour les aider dans cet exercice délicat.

Ce que je peux relever de manière récurrente dans les projets d'accompagnement personnalisés⁴³ réalisés dans les premiers mois de leur arrivée au niveau des attentes :

- aller à l'école et apprendre le français,
- trouver un travail et gagner de l'argent,
- « jouer au foot », « jouer au cricket » comme dans leur pays d'origine,
- « avoir un appartement »,
- « avoir les papiers ».

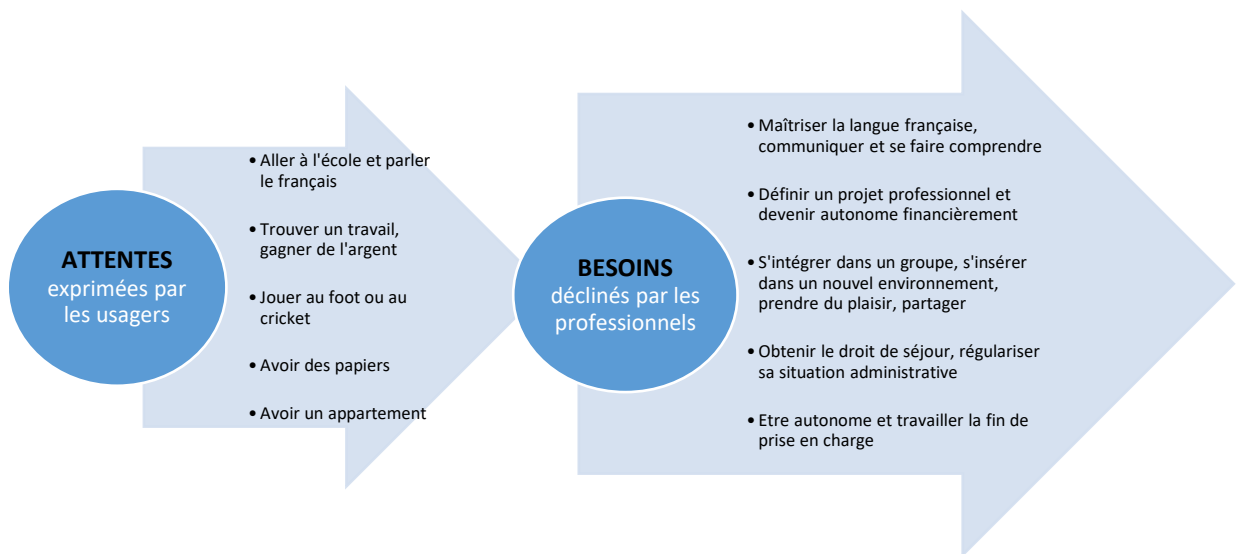
Ce que je peux relever au niveau des besoins formalisés par les professionnels :

- sécuriser et appréhender le nouvel environnement,
- réaliser un bilan médical pour traiter d'éventuelles pathologies, détecter et traiter les aspects post traumatiques, fragilité psychique,
- maîtriser la langue, élément clé de l'intégration,
- définir un projet scolaire et/ou professionnel,
- participer à des activités sportives (loisirs),
- vérifier les documents d'identité existants en vue des démarches futures.

⁴² Evaluer les besoins des personnes en action sociale JY Barreyre et C Peintre P°33 et 34

⁴³ Projets d'accompagnement personnalisés MECS de 2019 à 2021, onglet 1 Attentes de l'utilisateur

Des attentes aux besoins



Au fil de l'accompagnement, les attentes et les besoins changent selon l'évolution du jeune et l'atteinte des objectifs définis précédemment. Parfois, les attentes et besoins se confondent. Il est intéressant de noter que les jeunes ont une meilleure connaissance de leurs droits et comprennent mieux le vocable pour exprimer et définir leurs propres besoins, et surtout les nouveaux besoins.

Ainsi, dans les avenants des PAP, de nouveaux éléments sont notés :

- cuisiner et partager leur repas au sein de l'internat (point récurrent et demandé systématiquement),
- sortir plus librement (aller et venir sans contraintes, sans demande d'autorisation),
- pouvoir gérer librement leur argent et l'utiliser comme bon leur semble (sans devoir informer les éducateurs des remboursements de leurs dettes envers les passeurs, la famille),
- réaliser les démarches de régularisation administrative pour obtenir la carte de séjour,
- être autonome, ne plus « être pris en charge » par quelque dispositif que ce soit,
- sécuriser leur avenir et construire une vie sociale, une vie de famille (envisagée parfois au-delà de la communauté d'origine).

Je constate que les questions liées à la santé et à l'accès aux soins ne sont jamais évoquées par les jeunes alors qu'elles représentent un besoin essentiel, d'autant plus marqué ces dernières années par l'apparition de troubles psychologiques et parfois

psychiatriques, constats relevés par les psychologues de la MECS⁴⁴. Garantir la santé des jeunes MNA, c'est aussi se préoccuper, sur un plan plus global des questions de santé publique avec, par exemple, le retour des maladies infectieuses de type tuberculose. Il est donc nécessaire de détecter, d'informer, de soigner pour garantir la santé du jeune.

Un travail de prévention est également à mettre en place au plus tôt, notamment au niveau des addictions qui touchent de plus en plus un public jeune et vulnérable. D'autres sujets, comme la sexualité ne sont que très rarement évoqués par les MNA, par pudeur et par prise en compte du fait religieux.

Les besoins relatifs à la santé sont donc évalués avec l'appui et l'expertise des professionnels de santé qui interviennent régulièrement (médecins, infirmiers, Centre de Lutte Anti-Tuberculeuse, psychiatres selon la nécessité) mais aussi avec l'équipe paramédicale interne à la MECS. Je précise qu'à ce jour, nous ne disposons pas de poste d'infirmier pourtant nécessaire à cet accompagnement spécifique et encadré. De fait, nous ne sommes pas en mesure de répondre au cadre législatif quant au dossier médical du dossier unique de l'utilisateur informatisé. Aucun professionnel en interne ne dispose de la qualification pour compléter et suivre ces dossiers.

L'évaluation externe de 2014 avait également pointé un dysfonctionnement au niveau du circuit du médicament et particulièrement du déconditionnement effectué par les éducateurs. Depuis, par la signature de conventions, des infirmiers libéraux interviennent pour préparer des piluliers sur site. Le circuit du médicament est donc sécurisé à ce jour mais cela n'est pas suffisant quant au travail de pédagogie autour de la prise de médicaments. Selon les croyances de leurs pays (rebouteux, marabout), les jeunes n'ont pas suffisamment confiance aux médicaments. D'autres au contraire ont tendance à surconsommer en lien avec des troubles somatiques très présents chez les jeunes migrants.

Un besoin qui peut s'avérer essentiel est peu évoqué par les jeunes, celui du contact avec leur famille et amis restés au pays. Les réseaux de communication d'aujourd'hui leur permettent de contacter leurs proches. Cet échange se fait le plus souvent dans l'intimité et reste dans le jardin secret du jeune. Ainsi, certaines souffrances liées au déracinement et au manque affectif ne sont pas discutées, par pudeur, par peur, pour d'autres raisons que l'on ignore parfois.

⁴⁴ Rapport global annuel des psychologues de la MECS

En résumé

Le contexte migratoire et le profil des MNA arrivant sur le territoire ne cessent d'évoluer. Les jeunes MNA sont plus âgés et tentent de « poser leurs valises » après un voyage long et douloureux parsemé d'incertitudes, d'incompréhensions et de violences subies dans leur périple. Beaucoup d'entre eux arrivent abimés mais mobilisent une capacité de résilience pour s'inscrire malgré tout dans un projet visant un avenir meilleur.

Leur vie d'avant, les raisons du départ, le parcours migratoire, le pourquoi ils sont là, restent secrets dans les premières semaines d'accueil au sein de la MECS Jeanne Petite. Le travail éducatif pour et autour de ces jeunes consiste à les rassurer afin qu'ils puissent évoquer des souhaits, déposer des éléments de leur vie au fil des jours. Il est important d'établir et de construire une relation de confiance.

« L'étranger ne l'est plus une fois que l'on a appris à le connaître, il redevient celui qu'il a toujours été, notre prochain, et nous inspire par sa différence » d'Albert Camus.

Chacun est différent et porte en lui une histoire unique, ce qui nécessite une réflexion permanente autour de l'identification de ses besoins physiques, psychiques, de construction identitaire, en vue de proposer un accompagnement adapté et personnalisé. La MECS Jeanne Petite, spécialisée dans l'accompagnement des jeunes MNA, doit rester plus que jamais attentive aux évolutions du contexte actuel. La plus-value apportée dans l'accompagnement des MNA est un atout pour poursuivre l'objectif d'une intégration réussie de ce public.

2 Des évolutions de profils dans un environnement figé : prémices d'une adaptation nécessaire

2.1 Une durée de prise en charge écourtée, impactant la qualité de l'accompagnement

2.1.1 L'âge d'arrivée plus élevé au sein de la MECS

Les jeunes arrivent plus âgés. Plusieurs éléments peuvent expliquer cela :

- chaque département s'est organisé pour créer ses propres structures d'accueil. De ce fait, il place en priorité dans son département, avant de solliciter les autres structures hors département. Les conseils départementaux favorisent l'emploi et le retour des financements plutôt que de verser des prix de journée hors département et n'avoir aucun retour sur le territoire. Je peux citer par exemple la Vendée qui a placé jusqu'à 30 jeunes en 2017, soit 40% de notre effectif à aucun depuis 2020, ce après avoir créé des places et ouvert des structures dans son département. Ainsi, nous avons moins de demandes de placement et encore moins pour des plus jeunes. Notre liste d'attente est passée de 30 demandes en 2015 à aucune à ce jour. Les admissions de la MECS se font donc à flux tendu.
- les politiques départementales de l'ASE favorisent un placement des plus jeunes chez des assistants familiaux (famille d'accueil).
- le nombre de migrations s'est réduit lors de la crise sanitaire dès 2020.
- les plateformes d'évaluation, présentes dans chaque département, ont permis d'affiner l'estimation de l'âge et de réduire le nombre de jeunes reconnus mineurs, écartant ainsi certains profils de l'ASE vers des dispositifs pour majeurs. De manière plus précise, au sein de notre MECS, l'âge d'arrivée (différent parfois de l'âge d'arrivée sur le territoire français) est passé en 5 ans de 14-15 ans (en 2015) à 16-17 ans en 2021⁴⁵.

2.1.2 Des durées de prise en charge plus courtes

Au constat de l'âge d'arrivée plus élevé, je dois aussi rajouter un élément clé qui est celui de la durée de prise en charge écourtée par une sortie ou plutôt un arrêt de prise en charge plus rapide par certains conseils départementaux dès la majorité. Après 18 ans, l'ASE étudie la poursuite du placement du jeune qui se fait alors sous forme de contrat (CJM) entre le jeune, l'ASE et la structure d'accueil. Ce contrat d'une durée initiale précise est renouvelable, pouvant aller jusqu'aux 21 ans du jeune. Selon le département placeur, la signature du CJM et sa durée sont incertaines. Tout dépend de la politique de ce dernier et

⁴⁵ Rapport d'activité MECS 2015 et 2021

de l'appréciation du référent ASE. La décision de l'ASE s'appuie sur la demande de CJM motivée par le jeune et un rapport de situation du référent éducatif. Concrètement, dans notre MECS, je constate des disparités importantes qui créent des inégalités entre jeunes. Certains sont accompagnés jusqu'à l'année de la majorité, diplôme obtenu, souvent CAP (soit 18 ans et quelques mois en fonction du jour et mois de naissance) alors que d'autres ont la possibilité de poursuivre avec des mentions complémentaires. Ainsi, un jeune peut être salarié, en contrat d'apprentissage ou en Contrat à Durée Indéterminée (CDI), et toujours pris en charge par l'ASE jusqu'à 21 ans. Je précise que le CJM est parfois « négocié » directement entre le jeune et l'ASE.

Dans les pratiques, au quotidien, il s'avère compliqué d'expliquer ces différences de traitement. Des professionnels dénoncent également cette inégalité des chances.

En résumé, les jeunes arrivent plus « tard » (dans l'âge) et partent plus tôt, soit une durée moyenne de placement pouvant aller de 1 à 3 ans en 2021, contre 5 à 11 ans auparavant (exemple d'un jeune arrivé à 9 ans et ayant quitté la MECS à 20 ans).

Ce qui a pour conséquence une durée d'accompagnement réduite et des étapes « sautées ». Ces temps d'accompagnement non assurés, de fait, sont un manque évident pour la suite du parcours. Les étapes clés d'acculturation et d'apprentissage de la langue sont partiellement suivies car il faut rapidement s'inscrire dans un projet professionnel.

Les professionnels doivent sans cesse adapter leurs pratiques avec ces nouvelles contraintes.

2.2 Des niveaux scolaires trop faibles : un frein à l'insertion professionnelle

2.2.1 L'apprentissage du français : premier point d'entrée de l'intégration

La maîtrise d'un langage commun est essentielle à minima pour communiquer et ne pas biaiser le message des uns et des autres. De fait, langage et communication vont de pair. « Si je n'ai pas de langue en commun avec l'autre, je ne peux qu'interpréter ce que l'autre me donne à voir, je prends alors le risque de le faire à partir de ce que je crois savoir de lui, ou de l'identité que je lui assigne »⁴⁶.

Apprendre la langue du pays d'accueil, en l'occurrence le français, s'impose souvent comme une priorité autant pour le jeune, soucieux de se faire comprendre, que pour ceux qui l'accueillent et qui savent que son « intégration » sera bien souvent mesurée à l'aune de sa maîtrise de la langue. En effet, l'intégration nécessite une volonté et une démarche individuelle de s'insérer et de s'adapter, faisant référence à l'intégrabilité de la personne. En sociologie, l'intégration est le processus ethnologique qui permet à une personne de se

⁴⁶ Jeunes migrants : le temps de l'accueil – J.Bricaud et X.Crombé p°51

rapprocher et de devenir membre d'un autre groupe plus vaste par l'adoption de ses valeurs et des normes de son système social.

Le Haut Comité de l'Intégration qui traite notamment des questions de l'immigration et de la présence de populations étrangères sur le territoire national propose la définition suivante : "l'intégration consiste à susciter la participation active à la société tout entière de l'ensemble des femmes et des hommes appelés à vivre durablement sur notre sol en acceptant sans arrière-pensée que subsistent des spécificités notamment culturelles, mais en mettant l'accent sur les ressemblances et les convergences dans l'égalité des droits et des devoirs, afin d'assurer la cohésion de notre tissu social"⁴⁷.

L'intégration se distingue de l'assimilation qui tend à faire disparaître toute spécificité culturelle. Ainsi, il n'est pas question de demander au jeune d'oublier sa langue maternelle mais de se concentrer sur des temps d'apprentissage d'une nouvelle langue.

Et pourtant, ce temps essentiel d'apprentissage de la langue est écourté et/ou insuffisant selon les profils des jeunes apprenants, créant ainsi des inégalités. Un jeune venu de pays dit francophone aura plus de facilité qu'un autre jeune d'une autre origine et n'ayant pas été scolarisé dans son pays. Nous savons que les apprentissages d'une langue se font plus aisément durant le plus jeune âge de l'enfant. Pendant les premières années, la plasticité cérébrale du jeune enfant est très active et dense. Il a donc des dispositions naturelles pour acquérir une ou plusieurs langues simultanément. Selon certaines recherches (Allès-Jardel en 1997), les tout-petits développent un ordre naturel d'acquisition, quelle que soit la langue, dont une seconde langue.

Bien sûr, cette facilité innée ne peut concerner que les bébés et très jeunes enfants qui ne sont pas encore scolarisés. Une fois à l'école, les méthodes d'apprentissage d'une langue vivante entrent en conflit avec l'approche cognitive. Certes, le développement cognitif de l'enfant permet un début d'éducation scolaire, cependant entre 2 et 7 ans, cette forme d'enseignement va à l'encontre de l'acquisition naturelle. C'est pourquoi toutes les méthodes alternatives utilisent les jeux pour apprendre une langue étrangère aux tout-petits. Si les très jeunes enfants sont prédisposés à apprendre facilement et naturellement une langue vivante, les 8-11 ans ont, eux, l'âge idéal pour apprendre une langue étrangère. Or, les jeunes que nous accueillons intègrent les cours de Français Langue Etrangère de manière régulière et soutenue dès leur arrivée, soit vers 15-16 ans et plus. Il arrive parfois qu'ils n'aient peu ou pas bénéficié de cours avant le placement dans notre structure. Les lacunes sont alors difficiles à combler pour le jeune.

Au sein de la MECS, les cours sont toujours appelés cours de FLE. Or, les apprentissages qui sont proposés vont au-delà car, à la base, le FLE est la langue française enseignée à des non francophones, dans un but culturel, professionnel ou encore touristique.

⁴⁷ L'intégration à la française, Rapport du Haut Comité à l'Intégration, 1993

Pourtant, selon les profils accueillis, les éducatrices scolaires sont amenées à travailler avec des francophones, avec des analphabètes. Les groupes d'apprenants sont très hétérogènes, avec des âges, des niveaux et degrés de compréhension différents mais aussi des arrivées et sorties fluctuantes. Les éducatrices qui organisent leurs cours en deux groupes, niveau débutant et avancé, ne cessent d'adapter les contenus pédagogiques selon la typologie du groupe.

L'objectif principal visé est l'apprentissage de la langue et de la culture française en vue d'un usage quotidien et en vue d'intégrer le système scolaire français selon des niveaux A2.1 et A2.2 du Cadre Européen Commun de Références pour les Langues (CECRL). C'est pourquoi je préfère au terme FLE le terme FLS (Français Langue de Scolarisation), qui lui est pratiqué par des étrangers dont la langue maternelle n'est pas le français. Les contenus pédagogiques sont mieux adaptés aux besoins spécifiques des jeunes MNA.

En lien avec des durées de prise en charge écourtées, je souligne l'impact sur les temps dédiés aux apprentissages au sein même de la MECS. En 2018⁴⁸, la durée moyenne d'apprentissage en cours de FLE était de 8 mois, allant de 6 à 17 mois, 43% d'entre eux ont bénéficié d'un temps d'apprentissage pouvant aller de 9 à 17 mois. En 2021, cette même durée moyenne est passée à 6 mois (durée la plus courte 2 mois et durée la plus longue 9 mois). Sur les 14 apprenants de la MECS, 10 d'entre eux sont restés au maximum 6 mois en cours et 4 seulement ont pu suivre les cours pendant 9 mois, soit une année scolaire classique. Ces statistiques m'amènent à souligner un autre élément important sur l'évolution des orientations dès la sortie du FLE : en 2018 et les années précédentes, une majorité des jeunes était orientés vers le collège. Ainsi, ils pouvaient bénéficier d'un emploi du temps aménagé si besoin et continuer des cours de FLE en interne ou bien au sein du collège. Dans les années suivantes, la plupart des orientations à la sortie du FLE se font vers les CFA (Centre de Formation d'Apprentis).

Malgré les freins et les difficultés d'apprentissage, je souligne la volonté indéfectible des jeunes qui doivent, quoiqu'il en soit, progresser pour s'inscrire dans un parcours scolaire et professionnel.

2.2.2 L'enjeu de l'inclusion entre un système scolaire français inadapté et un accès aux formations professionnelles non prioritaire

En France, l'instruction est obligatoire et gratuite de l'âge de 3 ans à l'âge de 16 ans. Notre système scolaire est divisé en trois grandes étapes successives : l'enseignement pré-primaire de 3 à 6 ans (école maternelle) et primaire de 6 à 11 ans (école élémentaire), suivi de l'enseignement secondaire (collège de 11 à 15 ans, lycées de 16 à 18 ans et certaines formations spécifiques), puis, éventuellement, l'enseignement supérieur (université,

⁴⁸ Rapports d'activités du FLE 2018 et 2021

grandes écoles, formations spécifiques...). Les élèves français suivent donc ce parcours, en fonction de l'âge et de l'obligation scolaire.

La situation des MNA doit prendre en compte au-delà de leur âge, leur niveau scolaire. Il n'est pas envisageable de scolariser un jeune MNA au collège sans qu'il ait un niveau minimum de compréhension de la langue et la connaissance des mécanismes d'apprentissage, au risque de le positionner en échec scolaire et même social.

Ceci étant, avant les 16 ans, l'orientation en milieu scolaire ordinaire ne se fait qu'après le passage de tests au CIO (Centre d'Information et d'Orientation) de l'Ariège et sur décision de l'Inspection Académique. Le principe fondamental est que l'école ordinaire doit accueillir tous les jeunes en s'adaptant aux besoins de chacun, tout en apportant des réponses d'une façon qui soit la plus ordinaire possible. Dès lors, la notion d'inclusion scolaire prend toute son importance dans le parcours du jeune.

« L'éducation inclusive se préoccupe de tous les enfants, en portant un intérêt spécial à ceux qui traditionnellement n'ont pas d'opportunité éducative comme les enfants à besoins particuliers, avec incapacités, ou appartenant à des minorités ethniques ou linguistiques, entre autres » (UNESCO, 2001).

Dans nos cours de FLE, les jeunes sont préparés à cette étape de scolarisation. L'objectif est d'appréhender un autre milieu, parmi d'autres apprenants ayant suivi un cursus scolaire dès leur plus jeune âge. Cependant, le niveau acquis ne répond pas toujours au niveau minimum requis pour intégrer des classes de collège ou des cours de CFA. Le niveau de base est parfois très faible : niveau de français, de mathématiques, histoire et géographie. Certains collèges disposant d'enseignant spécialisé offrent aux jeunes MNA et étrangers scolarisés en France des cours de FLE. Tel était le cas du collège de secteur dans lequel nos jeunes sont admis. Suite à des restrictions budgétaires, ces cours ne sont plus proposés. Les jeunes, dès leur admission au collège, n'ont plus la possibilité de bénéficier de cours de FLE ou de soutien adapté.

Il en est de même pour les jeunes qui intègrent le CFA. Malgré un nombre important de jeunes MNA inscrits au CFA du département, peu de dispositifs sont réellement proposés pour renforcer un faible niveau d'entrée. Le CFA de Foix a récemment expérimenté un dispositif spécifique pour les MNA, ce dernier vient compléter les apprentissages. Pour être plus précise, les jeunes doivent suivre des cours de FLE et/ou de soutien en groupe, en plus des cours initiaux. Il est difficile pour le jeune de rester concentré sur ces temps d'apprentissage supplémentaires.

Vu l'âge des jeunes, le niveau scolaire et surtout la pression pour s'inscrire rapidement dans un projet professionnel, une majorité des jeunes MNA se tournent vers des études visant l'obtention d'un premier diplôme rapidement : le CAP. La durée de formation est de deux ans, avec un statut de salarié leur permettant de percevoir une rémunération et, par la suite, de prétendre à un emploi durable avant même la fin de prise en charge.

Toutefois, tous les jeunes ne sont pas dans une situation de faible niveau. Certains d'entre eux dont les résultats scolaires sont très satisfaisants, souhaiteraient poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur. Là encore, la question qui se pose est celle de l'autonomie financière après la fin de prise en charge. Ainsi, certains renoncent temporairement à s'inscrire dans des parcours d'études plus longs, n'ayant pas la certitude de pouvoir continuer. Ils choisissent alors de commencer par un diplôme type Bac et BTS pour ensuite, une fois en situation d'emploi, reprendre leurs études. Dans cette situation particulière, le jeune fait un choix de raison et non en fonction de ses capacités et souhaits. Ces choix sont, de fait, orientés par la situation du jeune et par les professionnels qui accompagnent et conseillent une sortie « sécurisée ». Ces situations plus fréquentes que l'on ne pense, interpellent sur les notions de pouvoir d'agir des jeunes. D'un côté, nous avons des souhaits, des projets concrets et réalisables et, de l'autre, un principe de prudence sur une base bienveillante, une réalité vue par des professionnels. Le travail éducatif consiste alors à construire un projet à la fois réaliste et qui réponde aux aspirations des jeunes. L'enjeu de l'orientation scolaire et professionnelle prend alors tout son sens dans l'accompagnement : trouver le meilleur compromis pour une qualification minimale permettant l'insertion professionnelle sans briser les rêves et projections des jeunes ; entendre et soutenir leur projet.

Quand le niveau scolaire et les capacités cognitives s'avèrent trop faibles, reste alors l'orientation vers des formations professionnelles. Ces formations sont dans la plupart des cas réservées à un public « adulte », demandeurs d'emploi, en reconversion professionnelle. Elles sont alors financées par des dispositifs via Pôle emploi ou la Région Occitanie. Si l'on ne répond pas aux critères cités ci-dessus, l'accès à ces formations reste complexe car les jeunes ne sont pas prioritaires et le coût de la formation est à la charge du jeune, donc de la MECS (à financer avec le prix de journée alloué), contrairement à une scolarité gratuite via l'Education nationale ou en CFA.

Et pourtant, ces jeunes peuvent acquérir des compétences minimales pour occuper des emplois à faible qualification. Je pense ainsi aux métiers de bouche et en particulier aux agents de self, de cuisine collective, pour lesquels des qualifications de titres professionnels sont suffisants pour occuper un emploi. Le titre professionnel est une certification d'État élaborée et délivrée par le ministère du Travail. Les formations pour préparer ces titres, dans divers domaines, se font dans des centres de formation professionnelle. Pour ce faire, en 2016, la Fondation a créé un dispositif de formation interne et a obtenu un agrément⁴⁹ permettant de présenter les élèves à l'examen du titre professionnel. Ce dispositif répondait ainsi aux besoins en formation de personnes intéressées par les métiers de cuisinier et serveur, en incapacité d'intégrer, à ce moment-là, des formations de niveau CAP. Le non

⁴⁹ Annexe 9 – Agrément de la DIRECCTE

renouvellement de l'agrément à son terme ne nous permet plus de délivrer de titres, ce qui a conduit au fil des mois à l'arrêt des formations.

2.3 Une régularisation administrative plus tardive et incertaine

2.3.1 L'obtention du droit au séjour sur le territoire

L'avenir du jeune MNA, au-delà d'une intégration et insertion professionnelle réussies, passe par un besoin déterminant pour lui permettre de rester sur le territoire français en toute légalité à sa fin de prise en charge : le droit au séjour. Ce droit est garanti par l'obtention de la carte de séjour, à compter des 18 ans. Le fait que les jeunes soient pris en charge par l'ASE a une incidence sur l'accès au séjour⁵⁰ :

- prise en charge avant les 16 ans , le jeune peut bénéficier d'un titre de séjour portant la mention « vie privée et familiale »,
- prise en charge après les 16 ans, l'obtention du titre n'est pas de plein droit mais considéré comme une demande à titre exceptionnel⁵¹ à laquelle le préfet peut répondre de manière favorable ou non.

Les jeunes arrivant mineurs sur le territoire, doivent régulariser leur situation auprès de la préfecture avant leur majorité. Ces démarches administratives, accompagnées par nos professionnels qualifiés, se font au regard des documents d'identité d'origines (acte de naissance, passeport, carte consulaire) dont disposent ou non les jeunes MNA.

C'est pourquoi, dès l'arrivée du jeune, la cheffe de service référente de la régularisation administrative collecte les documents, demande la traduction de ces derniers par un traducteur assermenté, recense les documents qui seront nécessaires à la demande d'une carte de séjour. Dès lors, commence le long périple pour l'obtention des documents d'identité reconnus par la préfecture. De nombreuses démarches se font directement auprès du pays d'origine pour obtenir un acte de naissance, puis auprès des ambassades pour les cartes consulaires et les passeports. Il n'est pas rare de devoir payer pour les obtenir. Le jeune va devoir se rendre plusieurs fois à l'ambassade de son pays, à Paris. Il y est accompagné et guidé par nos professionnels et, de temps à autres, par ses pairs quand il s'agit juste de déposer ou récupérer des documents. Un groupe de 6 à 8 jeunes est accompagné ainsi à Paris tous les deux mois. Une fois les documents obtenus, le dossier de demande peut être présenté en préfecture.

Mais, dans la mesure où ce titre de séjour n'est obligatoire qu'à la majorité, la préfecture n'est maintenant plus favorable à un dépôt de dossier trop à l'avance. Ainsi, les démarches

⁵⁰ Mineurs isolés étrangers : l'accès au séjour et à la demande d'asile – L'essentiel de France Terre d'Asile – décembre 2018.

⁵¹ Alinéa 7 de l'article L313-11 du CESEDA

auprès de la préfecture se font dans les deux mois avant la majorité. Pendant l'examen du dossier, un récépissé de demande de carte de séjour est délivré en attente de la régularisation qui se fera selon les conditions prévues par le CESEDA (Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile⁵²). Dès lors, la préfecture transmet les documents d'identité originaux fournis par le jeune à la PAF (Police Aux Frontières) pour vérification. En cas d'authentification défavorable du document et/ou de l'identité par la PAF, la préfecture ne délivre pas le titre de séjour et pose de nouvelles obligations de dépôt de pièces complémentaires ou un refus du droit au séjour.

Une autre possibilité est envisageable, celle de la demande d'asile. Dans certaines situations de (ou risques de) persécutions ou des menaces graves dans le pays d'origine, elle permet d'obtenir d'une protection internationale (statut de réfugié ou protection subsidiaire). Cette procédure est peu utilisée pour les jeunes de la MECS car elle implique qu'aucun contact avec les autorités consulaires du pays d'origine ne soit pris, cela pourrait constituer un motif de rejet. De plus, en cas, d'admission à une protection internationale, le retour dans le pays d'origine est exclu, au risque de perdre la protection. La démarche est également plus lourde pour le jeune qui doit révéler son histoire traumatique vécue au pays. Seule une demande d'asile a été déposée sur les vingt dernières années. La demande d'asile pour les MNA n'est possible que dans certains cas précis qui sont à étudier compte tenu des évolutions et des difficultés actuelles de régularisation administrative.

Un dernier point est à aborder sur le sujet, celui de l'obtention de la nationalité française. La demande de nationalité française doit être réfléchie avec le jeune, l'obtention de celle-ci pouvant parfois conduire à la perte de la nationalité d'origine. Certains pays n'acceptent pas la double nationalité. Là encore, selon l'âge et la durée de prise en charge par l'ASE, les critères d'obtention diffèrent. La déclaration de nationalité est prévue à l'article 21-12 1° du Code Civil qui précise que « l'enfant, qui depuis au moins trois années, est recueilli sur décision de justice et élevé par une personne de nationalité française ou confié au service de l'aide sociale à l'enfance peut prétendre à la nationalité française ». Cette démarche doit être effectuée avant que le jeune ait atteint la majorité.

Même si l'obtention de la nationalité représente un acte fort pour le jeune, la demande n'est pas systématiquement effectuée, d'une part parce qu'elle ne conditionne pas le droit au séjour, et, d'autre part, parce qu'elle n'est pas une mission prépondérante de l'accompagnement en MECS (cette démarche présente des coûts supplémentaires en cas notamment de recours). La priorité reste celle d'obtenir un titre de séjour à la majorité. Cependant, nous informons les jeunes de la possibilité d'obtenir la nationalité française et leur laissons le libre choix. Dans le cas d'une demande, nous les accompagnons dans cette

⁵² Guide pratique sur les demandes d'asile et de titre de séjour MIE - La Cimade Nord Picardie

démarche citoyenne mais ne nous engageons plus systématiquement en cas de recours. Ce dernier peut durer plusieurs années, après la fin de prise en charge.

L'obtention du droit au séjour en France reste complexe et demande une connaissance spécifique du droit des étrangers, une technicité et une réactivité dont font preuve les professionnels dédiés à ces démarches. Malgré ce savoir-faire, des éléments propres à la situation du jeune viennent complexifier les démarches.

2.3.2 Une régularisation non aboutie et des injonctions paradoxales

Je fais le constat récurrent des difficultés rencontrées lors de cette régularisation devenue au fil des années plus complexe au regard de l'interprétation des textes réglementaires et de documents d'identité dont la conformité est plus tendancieuse. Cela se solde parfois par un échec, c'est-à-dire une régularisation non aboutie et une OQTF (Obligation de Quitter le Territoire Français). Depuis 2020, 15 jeunes (12 en 2021) ont reçu une OQTF de la préfecture de l'Ariège. 67% sont de nationalité guinéenne.

Même si nous présentons systématiquement un recours auprès de l'autorité compétente qui est le Tribunal administratif, certaines situations ne sont pas résolues. Sur les 15 recours suspensifs, nous avons eu 3 référés en suspension refusés, 3 référés en suspension positifs (droit au travail jusqu'au jugement de l'OQTF), 4 OQTF levées, 5 réponses d'OQTF négatives. A la Cour d'appel administrative (recours non suspensif), nous avons eu 1 refus (jeune clandestin), 1 référé en suspension refusé (en attente de jugement) et 3 autres toujours en attente de jugement. Il faut savoir que les délais d'attente pour chaque jugement peuvent durer jusqu'à 1 an et demi.

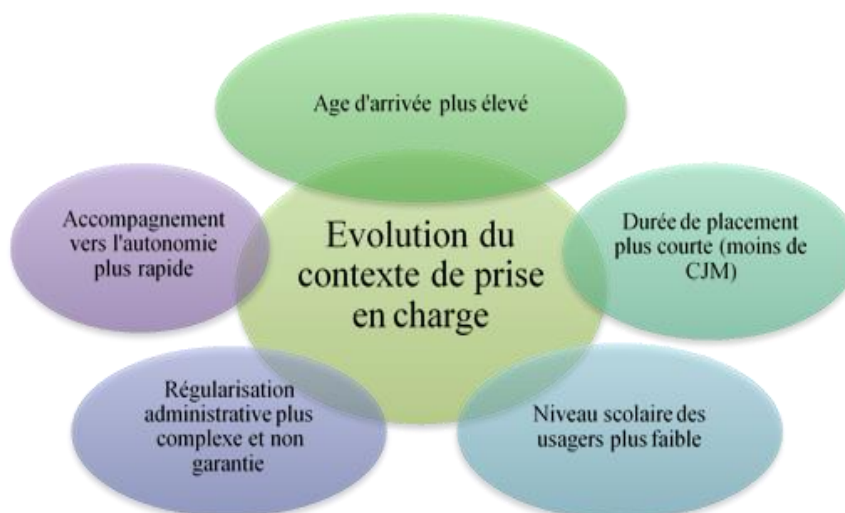
Je pointe le paradoxe de ces situations : des jeunes frappés par une OQTF et toujours pris en charge par l'ASE, au sein de notre structure. Concrètement, certains jeunes en contrat d'apprentissage ne peuvent plus se rendre chez leurs employeurs qui finissent par rompre le contrat. Le jeune, alors hébergé dans un appartement, revient au sein de l'hébergement collectif, ce qui est vécu comme une régression. Cette situation ambiguë rend l'accompagnement complexe car le jeune n'a plus de projet du jour au lendemain. Son avenir est plus qu'incertain, tenu à la décision ultérieure du recours (cas réel vécu en 2021 d'un recours favorable au bout de 10 mois). Malgré des ateliers dits « occupationnels » organisés au sein de la MECS, de nombreux jeunes confrontés à cette situation sont dans l'incapacité de se projeter à nouveau. Ces situations d'attente, d'incertitude et d'incompréhension engendrent des troubles du comportement, allant parfois à des décompensations.

L'appui d'associations de défenseurs des droits et l'intervention d'un avocat spécialisé en droit des étrangers viennent compléter l'important travail réalisé par les professionnels en charge de cette thématique. Il est de notre responsabilité et devoir de défendre les intérêts et les droits des usagers accompagnés. J'ai ainsi soulevé cette problématique au sein d'un

groupe de travail réunissant des intervenants de la protection de l'enfance du département, concernés eux aussi par le sujet. D'une seule et même voix, nous avons pu ainsi interpeller l'Etat via la préfète et les professionnels du service du droit des étrangers. Cette démarche a pour but de mieux comprendre les attendus des textes de lois et d'améliorer la technicité de nos professionnels dans le traitement des dossiers de demandes de régularisations.

Dans cette attente de décisions, la question est de savoir comment on adapte l'accompagnement, avec bienveillance et sans se mettre en défaut. Il est indispensable que ce sujet soit discuté avec la gouvernance de la Fondation, alertée de ces injonctions paradoxales, pour que toutes les décisions qui seront à prendre soient en cohérence avec les valeurs portées par l'Institut Protestant et l'éthique professionnelle. L'ANESM propose comme définition de l'éthique « une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées »⁵³. Je note l'importance de prendre appui sur l'éthique professionnelle qui permet de restituer la capacité et la nécessité que les pratiques professionnelles s'adaptent en continu aux contraintes situationnelles dans l'intérêt des enfants et jeunes accueillis.

L'évolution du contexte de prise en charge des MNA impacte inévitablement les professionnels accompagnants et la manière dont ils appréhendent les missions du quotidien.



⁵³ ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles. Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico sociaux, octobre 2010, <https://www.has-sante.fr/>

2.4 Des professionnels « cœur de métier » en perte de sens

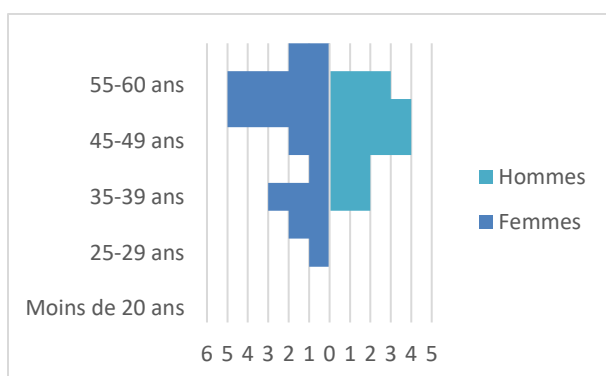
2.4.1 Une pyramide des âges « champignon » et une ancienneté élevée

Au-delà de l'analyse de la pyramide des âges globale⁵⁴, je me suis intéressée aux seuls professionnels « éducatifs » directement en lien avec l'accompagnement des jeunes. Ainsi, j'ai identifié dans cette catégorie les postes suivants :

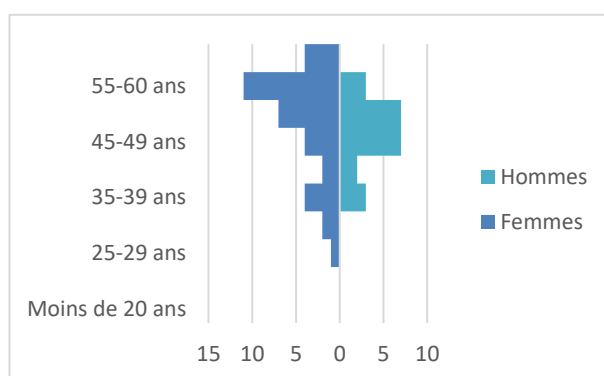
- les éducateurs de groupe (éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs),
- les éducateurs ou surveillants de nuit (éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, surveillants de nuit),
- les éducateurs scolaires,
- les psychologues,
- les chefs de service éducatifs.

Il est intéressant de visualiser la pyramide des âges générale et celle du service éducatif « cœur de métier ».

Pyramide des âges de la
MECS Jeanne Petite au 31/12/21



Pyramide des âges du Service éducatif
de la MECS Jeanne Petite au 31/12/21



Ces deux pyramides « en champignon » sont assez similaires du fait de la représentativité du service éducatif : 63% du personnel total contre 23% pour les services généraux et 14% pour le service direction-administration.

Pour une analyse plus précise et notamment sur la dimension managériale, j'ai souhaité isoler les fonctions de chefs de service éducatif. Un premier ratio est satisfaisant : le nombre d'ETP qui est de 3 chefs de service pour 75 usagers. Ils sont âgés de 55 à 58 ans et ont entre 20 et 28 ans d'ancienneté dans la Fondation. La moyenne d'âge est de 56 ans et l'ancienneté moyenne de 24 ans.

⁵⁴ Indicateurs du rapport social de la MECS 2021

Pour avoir déjà étudié avec chacun d'entre eux leur déroulé de carrière et leur souhait de départ volontaire à la retraite, je sais qu'il faudra prévoir leur remplacement dans les 5 ans à venir, et ce quasiment en même temps.

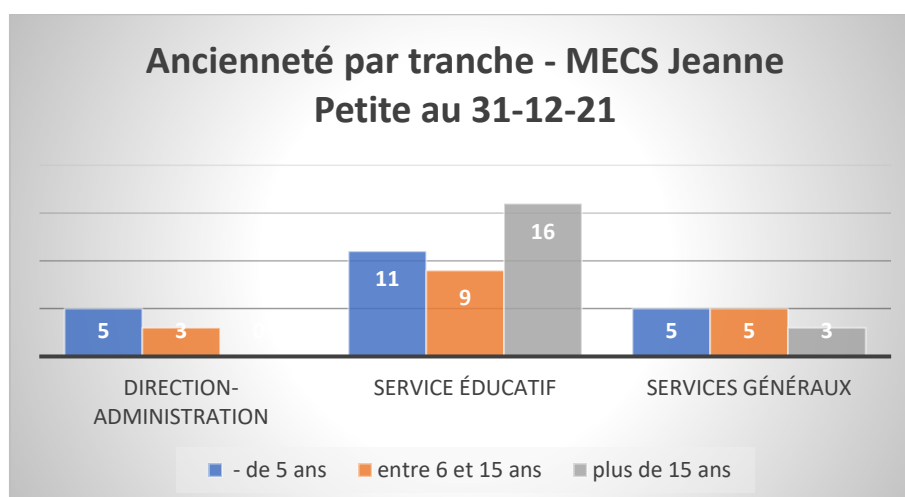
Deux d'entre eux ont été éducateurs spécialisés au sein de la MECS avant d'occuper la fonction de chef de service, après avoir suivi des formations qualifiantes (1 ayant obtenu le DHEPS - Diplôme des Hautes Etudes des Pratiques Sociales, niveau Bac+4, l'autre un titre de responsable RH). Le troisième chef de service a, quant à lui, obtenu le Master II GESS en 2017 et n'a exprimé, pour l'instant, de souhait d'évolution professionnelle en lien avec ce diplôme (sujet abordé lors des entretiens professionnels).

Il n'est pas rare dans le secteur social et médico-social que des éducateurs se forment pour occuper plus tard des fonctions d'encadrement. Cependant, ce changement de fonction doit impérativement se faire par une adaptation de la posture professionnelle et la maîtrise du management. Malgré les années, je remarque que manager d'anciens collaborateurs reste complexe pour les chefs de service.

Concernant les éducateurs de groupes, la moyenne d'âge est de 47 ans, 58% d'entre eux ont plus de 50 ans, dont 4 éducateurs de plus de 60 ans. Je précise que les éducateurs (sauf 4 du service extérieur) travaillent en horaire d'internat, ce qui présente un facteur de pénibilité plus marqué pour les professionnels plus âgés. Le nombre d'ETP est suffisant avec un taux d'encadrement de 0.7 par usager sur l'hébergement collectif, pour couvrir un temps de présence de 7 heures à 22 heures 30.

Enfin, les deux psychologues ont plus de 50 ans (53 ans pour l'une et 60 ans pour l'autre) avec une ancienneté de 11 à 21 ans. Là aussi, une transmission de savoirs sur la thématique de l'interculturalité dans l'approche clinique auprès des MNA sera à prévoir.

Concernant l'ancienneté des salariés de la MECS, la présentation de l'histogramme ci-dessous met en évidence une ancienneté plus marquée au sein du service éducatif (malgré le recrutement de nouveaux éducateurs dans les 5 dernières années).



2.4.2 Peu de remise en question par l'absence de tiers, la norme externe comme seule contrainte

Si l'on analyse l'histoire de la Fondation, nous nous rendons bien compte que le type de public accueilli et accompagné n'implique pas la présence de tiers contrairement à la majorité des établissements sociaux et médico-sociaux. Au sein d'une MECS « traditionnelle », un travail doit se faire avec le tiers qui est le ou les parents. Or, la MECS Jeanne Petite ne travaille pas avec le parent en tant que représentant légal.

Avec les MNA, le parent (la famille ou des membres de la communauté) ne représente pas un rôle prépondérant dans l'accompagnement. Il peut toutefois être sollicité et contacté à la demande du jeune, par lui-même, pour un appui, pour des démarches à effectuer au pays.

Je fais le même constat au niveau des éducateurs de l'ASE qui interviennent auprès des jeunes MNA. Ces derniers se trouvent à plusieurs kilomètres de la MECS et sont submergés de mesures. Les rencontres ne sont organisées que très rarement et quand c'est le cas, sur des temps très courts. Peu d'éducateurs de l'ASE d'autres conseils départementaux viennent visiter la MECS et rencontrer les équipes.

Cette absence de tiers, dans le quotidien, ne nous maintient pas en alerte sur nos pratiques professionnelles. La présence d'un tiers vient souvent questionner nos organisations, nos dysfonctionnements éventuels et nous amène à poser des mesures correctives. De plus, nous accueillons des personnes vulnérables qui ne connaissent pas leurs droits à leur arrivée et qui ne les maîtrisent pas forcément par la suite.

Dans ce contexte, la remise en question de nos pratiques semble difficile, ce à plusieurs niveaux allant des professionnels à la gouvernance. Il n'est pas rare d'entendre « nous on est précurseur dans le domaine, on sait faire, on est des pros depuis le temps ». Ce sentiment de savoir et de ne pas vouloir s'intéresser aux autres, au secteur et à son environnement, entraîne un repli sur soi et sur ses pratiques professionnelles, à l'heure où l'ouverture vers ses pairs et vers l'extérieur est plus que nécessaire.

Sur un autre registre qui est celui de la norme externe, notre institution a rencontré des difficultés pour rentrer en conformité avec la loi 2002. Une seule évaluation interne a été amorcée et travaillée mais jamais présentée, ce qui nous a valu entre autres un résultat à l'évaluation externe de 2014 insatisfaisant. Il reste encore difficile aujourd'hui de faire vivre les outils de la loi 2002 malgré leur existence et des efforts de formalisation. Leur utilisation est seulement vue comme une contrainte externe et non comme un outil visant à améliorer nos pratiques et la qualité de notre accompagnement.

Le projet associatif n'existe pas car longtemps confondu avec le projet d'établissement de la MECS, seul établissement jusqu'en 2012.

Quant au dernier projet d'établissement de la MECS, il a été reformalisé, en 2017, à la hâte par la direction précédente, sans concertation avec l'équipe de direction ni les équipes pluri-professionnelles, dans le seul but de répondre à l'injonction du conseil départemental au moment du renouvellement d'agrément.

2.4.3 De nombreuses missions administratives au détriment de l'accompagnement éducatif

La montée en charge de missions administratives, liée à la scolarité, l'insertion professionnelle et surtout la régularisation administrative, limite les temps consacrés au travail éducatif aux côtés des jeunes. Certains professionnels se satisfont de ces missions car cela implique moins de face à face avec l'utilisateur et de résolution de problématiques du quotidien. D'autres, au contraire, alertent sur l'ampleur et le temps que peuvent prendre les tâches administratives au quotidien au détriment de l'accompagnement éducatif. Même s'ils s'accordent à dire que cela fait partie du travail éducatif (onglet « missions et activités du poste » : accompagnement administratif de la fiche de poste de l'éducateur) le temps consacré leur semble trop important, restant focalisé sur cette mission de « régularisation administrative ». Certains éducateurs font même référence à une fonction d'assistant social et non d'éducateur spécialisé. Lors de son entretien professionnel, un éducateur a précisé « je n'ai pas choisi le métier d'éducateur spécialisé pour rester dans un bureau, remplir des formulaires et devoir dire au jeune que je n'ai pas le temps d'échanger avec lui ni de l'accompagner au moment précis où il en a besoin ». Le manque de lien éducatif est repéré chez plusieurs professionnels, ce pourquoi ils ont choisi ce métier.

Ainsi, certains accompagnements en dehors de l'institution ne se font pas avec le jeune, qui travaille seul la première phase de l'inclusion. Je pense notamment aux activités sportives, très pratiquées et auxquelles les jeunes sont très attachés. Ils sont nombreux à aller s'inscrire seuls dans un club de foot, aller aux entraînements et aux matchs le week-end sans qu'un seul éducateur ne vienne les voir et faire le lien avec les entraîneurs et éducateurs sportifs. Je qualifie cela d'inclusion non accompagnée.

Se discutent alors, autour de réflexions sur le sujet, les limites entre l'inclusion « accompagnée » et l'autonomisation.

Je reste très attentive à ces questions-là car, à mon sens, les deux ne sont pas incompatibles. Je considère les associations sportives, culturelles, au sein desquelles nos jeunes sont adhérents comme des partenaires et autres personnes ressources qui ont toute leur place dans l'éducation, l'acculturation de nos jeunes. Il me semble intéressant de pouvoir recueillir leurs observations pour savoir comment se comporte le jeune à l'extérieur de l'institution, de quoi le jeune a besoin pour mieux s'intégrer dans le groupe, quels codes ne sont pas acquis et qui pourraient être source de mauvaise interprétation. Toutes ces

informations, en lien avec le fond du travail éducatif, sont un véritable apport sur le comportement du jeune et ses aspirations, autres que la scolarité et le travail, omniprésents dans les préoccupations quotidiennes.

Le sport, école de la vie, et la culture, moyen d'expression, sont des vecteurs d'échanges, d'acculturation, d'inclusion et d'intégration par les valeurs qu'ils portent. Le sport, c'est « l'apprentissage des règles sportives qui se traduisent par l'apprentissage des règles sociales »⁵⁵. Les temps accordés à ces activités sont des moments de plaisir et de partage. Les jeunes existent alors à travers leurs qualités sportives (physiques et techniques), artistiques, gommant ainsi les différences de chacun. Comme le précise la charte olympique dans ses principes fondamentaux, « le sport est un langage universel, qui rassemble les individus au-delà de leurs différences, sans discrimination d'aucune sorte et dans l'esprit olympique qui exige la compréhension mutuelle, l'esprit d'amitié, la solidarité et le fair-play ».

La présence de l'éducateur doit être favorisée et ajustée selon les besoins du jeune dans son accompagnement. Ce serait un moyen de s'intéresser à l'individu ou un petit groupe d'individus. Au quotidien, sur un pavillon, le professionnel gère une unité allant de 8 à 11 jeunes avec un temps de présence des jeunes de 40 % de son temps de travail. Par exemple, sur les horaires du matin (7 heures-14 heures 30), le temps de présence jeune est de 3 heures. L'éducateur a donc peu de temps d'échange en face en face avec le jeune, et ce temps manque à chacun. Certains jeunes sont en demande et le manifestent parfois par des comportements inadaptés, ne pouvant le verbaliser autrement. L'organisation doit permettre au professionnel de s'adapter au jeune et non l'inverse. Le travail éducatif doit reprendre toute sa place dans l'accompagnement au quotidien sans occulter la part importante de la dimension administrative due à notre spécificité.

2.4.4 Le sens de la mission à redéfinir

Je relève, à travers les entretiens professionnels menés par les chefs du service, une perte de sens des professionnels, n'atteignant pas les mêmes objectifs qu'auparavant avec les nouveaux usagers. Jusqu'alors, un jeune accueilli restait en moyenne cinq à six ans et obtenait à sa sortie un emploi stable, des papiers d'identité régularisés et un logement (bail à son nom). La mission était donc atteinte dans son ensemble amenant le jeune à une autonomie suffisante et une intégration réussie. Ce qui n'est plus toujours le cas à ce jour. L'éducateur ressent alors un sentiment de travail imparfait dans son accomplissement, d'échec et d'inquiétude sur l'avenir de ce jeune que l'on ne peut pas, pour autant, garder dans la structure. Renvoyer un jeune vers des dispositifs de droit commun à sa sortie est perçu comme une prise en charge non menée au bout, voire un échec.

⁵⁵ PANTALEON N. « Socialisation par les activités sportives et jeunes en difficultés sociales ». La lettre de janvier 2022 « Le sport, sur le podium de l'insertion » de France Terre d'Asile

Les injonctions paradoxales et les politiques sociales qui touchent les MNA sont vécues comme injustes. Beaucoup éprouvent un sentiment d'impuissance.

L'absence, depuis près de trois ans, d'espaces dédiés aux échanges de pratiques professionnelles comme des GAP (Groupes d'Analyses de Pratiques) n'arrange en rien ce sentiment déstabilisant pour la majorité des éducateurs.

2.4.5 Une vision de la stratégie et de l'organisation floue, un climat social dégradé

A) Une stratégie de diversification mal identifiée

L'activité de la Fondation a fortement évolué ces dix dernières années, passant d'une situation de mono-établissement (la MECS), à la création de deux pôles : Pôle Enfance et Pôle Urgence Migrants, ainsi que des activités nouvelles (auto-école, formation d'agent de restauration). Le nombre de personnes accompagnées a triplé, elles sont réparties sur 6 dispositifs différents. Le nombre d'ETP a également augmenté, intégrant de nouveaux professionnels et surtout de nouvelles qualifications.

La stratégie de diversification n'est pas clairement définie ni formalisée dans un projet associatif. De fait, la communication autour de cette stratégie reste floue et pas suffisamment travaillée. Il n'existe donc pas de vision globale claire.

Ce manque de communication laisse place à l'incertitude, aux rumeurs distillées par certains professionnels qui se saisissent de la communication informelle. Cette absence de cap, de trajectoire sur l'avenir de la Fondation insécurise les professionnels.

La diversification est mal vécue et a créé au fil du temps un clivage entre les professionnels de la MECS, qui ne sont plus les seuls, et les autres. Exceptionnellement, certains sont amenés à travailler ensemble pour les nouvelles activités (fonctions logistiques), d'autres de manière permanente (fonctions supports). La mutualisation des moyens ainsi que des lieux partagés (bureaux, salles de réunion, parking), est perçue souvent au détriment de la MECS.

Le nombre de professionnels des fonctions supports a augmenté pour faire face au surcroît de travail engendré par les nouvelles activités. De fait, les professionnels de la MECS n'ont plus l'exclusivité. Même s'il n'est pas reconnu en tant que tel, un siège ESSMS se dessine. La professionnalisation des services administratifs et logistiques et la mise en place de procédures communes sont perçues comme des nouvelles contraintes imposées, inutiles et non fondées. Le clivage se creuse maintenant entre les fonctions supports et certains professionnels de la MECS.

B) Une ligne managériale et hiérarchique à redéfinir

Les liens hiérarchiques et fonctionnels ne sont pas clairement identifiés malgré la présence d'un organigramme de la Fondation. Ce dernier a connu plusieurs versions ces dernières années, passant d'un directeur de MECS gérant aussi les autres activités peu significatives

par le passé, à une organisation bicéphale floue (directeur et directrice administrative et financière de 2017 à 2021), à une direction générale qui fait également office de direction de la MECS, des services généraux et des fonctions supports. Cette direction générale doit composer avec des missions de chef de service (pour les services généraux) et de direction générale avec des chefs de service dont la répartition est inégale : 3 chefs de service pour la MECS et 1 chef de service pour le PUM⁵⁶.

Le DUD (Document Unique de Délégation) n'a pas évolué malgré ces derniers changements. Il ne prévoit pas de subdélégations, ce qui empêche de positionner les chefs de service sur un plan hiérarchique et pose un problème de légitimité. « La légitimité c'est le sens acceptable que prend une relation sociale aux yeux des personnes » pour Weber.

C) Un climat social dégradé

Un audit sur les risques psychosociaux (RPS) a été réalisé à la demande des représentants du personnel et rendu en 2017. Il fait état d'une situation dégradée et identifie certains professionnels à risques élevés face aux RPS. Il relève bien entendu les difficultés de l'institution face aux changements ainsi qu'un passage de management paternaliste à un management participatif.

Suite à cet audit, les professionnels ont pu être accompagnés soit de manière individuelle (privilegiée pour les cadres), soit de manière collective, par groupes de travail. Malgré une bonne dynamique, ces modules d'accompagnement se sont vus stoppés au moment de la mise au travail sur les pratiques professionnelles. Depuis, les discussions sur cette thématique reviennent régulièrement dans les réunions des instances de représentants du personnel, ainsi qu'au sein des commissions RPS, sans véritable recherche d'un plan d'action concret visant à améliorer le climat social.

Le Comité Social Economique (CSE) est lui composé d'une majorité de professionnels éducatifs de la MECS. Les services généraux, les fonctions supports et les activités du PUM sont peu représentés (2 sièges sur 6). Dans cette instance, le clivage est perfectible. Plusieurs représentants font même le choix de démissionner avant la fin de leur mandat, ne pouvant œuvrer ensemble et dans un esprit constructif.

En synthèse : une majorité des professionnels rencontre des difficultés avec l'évolution du contexte et la stratégie de diversification de la Fondation, notamment par manque de visibilité.

Les éducateurs, avec une ancienneté importante, ont pourtant fait preuve d'adaptabilité par le passé pour répondre aux besoins spécifiques des MNA mais sont les premiers à craindre les évolutions actuelles et à venir du public pris en charge, comme si leur savoir-faire reconnu et leur capacité à mobiliser des ressources étaient mis à mal.

⁵⁶ Annexe 10 - Présentation de l'organigramme

2.5 L'impact social et économique d'une institution dans son territoire, des ressources à optimiser

2.5.1 Un savoir-faire reconnu en soutien aux acteurs du territoire

La MECS propose régulièrement ses services à d'autres structures du territoire.

En premier lieu, il s'agit de l'ouverture des cours de FLE aux MECS voisines qui ne disposent pas du plateau technique nécessaire à l'apprentissage du français. De manière régulière, deux établissements contractualisent avec notre MECS pour que les jeunes MNA qu'ils accompagnent viennent suivre les cours de FLE. Une des MECS se situe à 17 km dans le département de l'Ariège et l'autre à 15 km dans le département voisin, la Haute Garonne. Ces deux MECS nous confient les jeunes sur des journées entières et assurent le transport qui se fait généralement en train. Les repas du midi sont pris avec les jeunes de la MECS Jeanne Petite. Nous recevons uniquement les apprenants qui ont un moyen de transport, n'ayant pas la possibilité de les héberger sur site. Nous facturons donc la prestation des cours de FLE et le repas. En 2021, un quart de l'effectif du FLE venait d'autres établissements.

Nous sommes également sollicités par des assistants familiaux qui accueillent des jeunes MNA et qui souhaitent les inscrire aux cours de FLE.

De plus, des nouveaux besoins sont identifiés auprès des enfants et adultes du PUM. Malgré l'accès à la scolarisation des enfants et le suivi des cours dispensés aux adultes par l'OFII⁵⁷, certains bénéficiaires présentent des difficultés d'apprentissage de la langue pour un usage dans la vie courante. Nous ne pouvons pas répondre à toutes ces demandes, faute de places physiquement disponibles. Pour autant, nous aurions la possibilité de renforcer l'équipe pédagogique en fonction du nombre d'apprenants.

En second lieu, nous animons des réunions de travail sur la thématique de la régularisation administrative pour venir en soutien aux MECS du département qui rencontrent des difficultés pour les démarches qui précèdent la demande du titre de séjour. Il n'est pas rare d'accompagner des jeunes MNA d'autres MECS aux ambassades à Paris. Cette entraide n'est pas valorisée et reste pourtant un véritable service.

Notre savoir-faire en matière d'accompagnement des MNA est reconnu sur le territoire par les autres institutions mais pas identifié auprès de notre autorité de tarification.

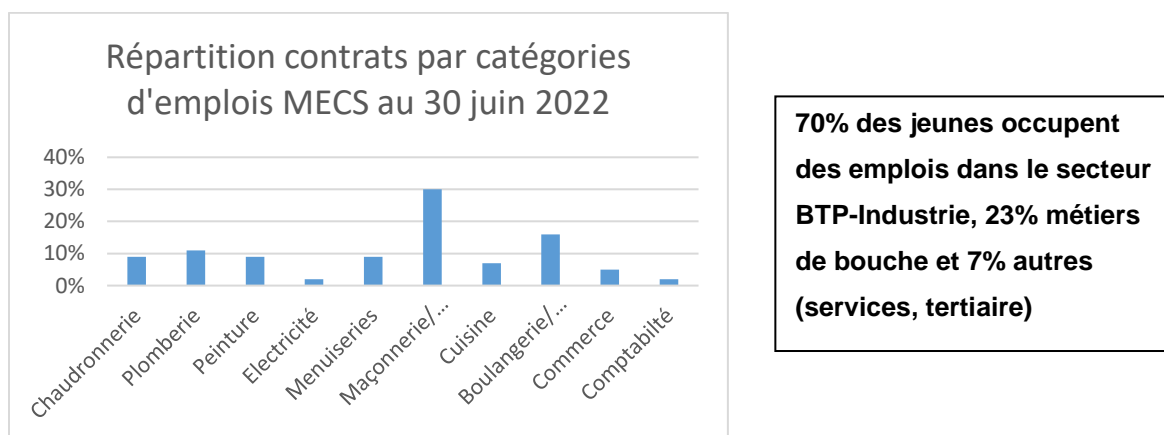
⁵⁷ Office Français de l'Immigration et de l'Intégration

2.5.2 Des jeunes, des professionnels et une institution tous inscrits au cœur d'un territoire : une plus-value pour l'économie locale

A) Des jeunes motivés pour l'apprentissage et pour répondre aux besoins en main d'œuvre

Une majorité des jeunes MNA intègre le CFA du département, à Foix. Ainsi, ils permettent le maintien de plusieurs classes du fait de leur nombre. Il arrive parfois qu'ils soient surreprésentés, par exemple en formation de Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) maçonnerie où plus de la moitié des jeunes sont des MNA. Ces derniers sont appréciés dans le groupe de par leur comportement et leur motivation, parfois repérés comme personnes ressources et « moteurs » pour les autres apprenants. Contrairement aux résultats de l'étude longitudinale sur l'accès à l'autonomie des jeunes placés (ELAP)⁵⁸ qui fait état d'une minorité de MNA à avoir pu signer un contrat d'apprentissage, les jeunes MNA accompagnés au sein de la MECS ne rencontrent pas de difficultés pour l'accès au contrat d'apprentissage, grâce à l'accompagnement des professionnels et le réseau tissé depuis plusieurs années au sein du territoire.

Alors que de nombreux jeunes « locaux » ont boudé et abandonné les filières du bâtiment, de la restauration et du service, les MNA se dirigent vers les métiers du BTP (Bâtiments et Travaux Publics) et les métiers de bouche en priorité.



Ainsi, **49% des jeunes MNA de la MECS sont embauchés en contrat d'apprentissage** à fin juin 2022, par des entreprises se situant dans un rayon allant de 0 à 30 kilomètres. La plupart travaillent ou prennent leurs postes à moins de 10 kilomètres de la MECS de Saverdun.

⁵⁸ « Les mineurs isolés étrangers et les inégalités de pris en charge de protection de l'enfance en France », INED, Document de travail 238, 2018

L'enquête BMO 2022⁵⁹ (Besoin en Main d'œuvre) sur « les métiers qui recrutent en Occitanie » fait apparaître un besoin important de main d'œuvre dans la catégorie « employés de cuisine », en Ariège et Haute Garonne. La crise sanitaire a éloigné les jeunes de ce secteur d'activité par la fermeture des restaurants, les laissant sans activité et posant à certains des difficultés sur la régularisation administrative (pas d'activité dans les 6 mois, qui est traduit par un manque de volonté de s'intégrer). Pour la rentrée 2022-2023, je constate que cette filière intéresse de nouveau les jeunes. Les restaurateurs, en grande difficulté de recrutement, redoublent d'efforts et offrent des conditions plus favorables, même pour les apprentis. Les jeunes MNA répondent aux besoins du marché du travail pour les métiers de la restauration et, de manière plus générale, aux métiers en tension. A la fin des contrats d'apprentissage, 80% des jeunes signent un Contrat à Durée Indéterminée (CDI) avec le même employeur. Certains jeunes tentent l'aventure de la création ou la reprise d'entreprise, sur le territoire. J'ai pour exemple, deux jeunes qui ont créé leur propre entreprise de terrassement et un autre qui a repris une pâtisserie familiale, très connue dans le département, ce qui était le souhait de l'employeur et est devenu sa fierté).

Au-delà d'un apport en main d'œuvre, la présence des jeunes MNA dans le tissu local permet de belles rencontres entre employeur et salarié, entre « le patron » et « le jeune ». Les employeurs, au management paternaliste, font preuve d'indulgence et sont fiers de transmettre leur savoir-faire à des jeunes réceptifs et volontaires.

B) Des professionnels et une institution qui consomme « local »

Avec ces 73 ETP, l'Institut Protestant est le premier employeur de la commune de Saverdun. Plus de la moitié des salariés réside dans un rayon de 20 km. Vivre sur un territoire, c'est participer à l'économie locale, et, de plus en plus consommer local.

Outre les salariés et les jeunes qui eux aussi participent à l'économie du territoire, la Fondation réinjecte une part importante de son budget de fonctionnement.

Dans sa politique d'achats, la Fondation privilégie les commerces de proximité, plus particulièrement pour les approvisionnements de denrées alimentaires, de fournitures mais aussi pour les investissements tels que le matériel informatique, les véhicules. La plupart des achats se font donc auprès de commerçants ou autres enseignes dans un rayon maximum de 15 kilomètres ; de même pour les prestations de services.

De plus, nous tenons à travailler en priorité avec les entreprises qui emploient les jeunes de la MECS. Là encore, il s'agit d'un partenariat existant et pérenne, depuis plusieurs années. A notre échelle, ces choix ont des répercussions sur l'économie locale.

⁵⁹ Enquête BMO 2022 de Pôle Emploi – www.observatoire-emploi-occitanie.fr

Nous nous inscrivons dans la démarche RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) en favorisant les circuits courts et les produits de qualité. Des premières actions ont vu le jour avec des agriculteurs de la commune pour les denrées alimentaires.

2.5.3 Des ressources disponibles pour les projets à venir

La Fondation dispose d'un foncier dont la situation géographique est favorable. Il s'agit de terrains constructibles sur le site de la MECS, disponibles pour créer de nouvelles surfaces : lieux de vie, bureaux, tous types de bâtiments. Ces parcelles sont aujourd'hui exploitées par l'activité agricole, ce qui, à terme, va poser un problème car situées au milieu d'habitations, avec un accès difficile pour les engins agricoles. Ce foncier présente un potentiel à exploiter pour les futurs besoins de la Fondation.

Sur le plan financier, la situation est saine depuis plusieurs années. Les résultats sont excédentaires et ont pu être affectés (sur autorisation de l'ATC) dans différentes réserves. Ainsi, les réserves de couverture du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) et de compensation des déficits sont suffisamment abondées. Quant aux réserves d'investissements et fonds dédiés à l'investissement, elles présentent des montants corrects pour envisager des futurs projets.

Jrn	Date	Ech.	Ecriture	Cpt/Cp	L	R	Libelle	Débit	Crédit	Solde
AN	01/01/22		A NOUV				A/N 2021 01/01/2022		694 889.22	-694 889.22
1068000	AUTRES EXCEDENTS AFPEC.INVEST						Totaux Periode	0.00	694 889.22	-694 889.22
							Nouveaux Cumuls	0.00	694 889.22	-694 889.22

Jrn	Date	Ech.	Ecriture	Cpt/Cp	L	R	Libelle	Débit	Crédit	Solde
AN	01/01/22		A NOUV				A/N 2021 01/01/2022		633 415.85	-633 415.85
1068520	EXCEDENTS AFFECTES A L INVESTISSEMI						Totaux Periode	0.00	633 415.85	-633 415.85
							Nouveaux Cumuls	0.00	633 415.85	-633 415.85

Jrn	Date	Ech.	Ecriture	Cpt/Cp	L	R	Libelle	Débit	Crédit	Solde
AN	01/01/22		A NOUV				A/N 2021 01/01/2022		330 000.00	-330 000.00
1921000	FONDS DEDIES A L INVESTISSEMENT IPRI						Totaux Periode	0.00	330 000.00	-330 000.00
							Nouveaux Cumuls	0.00	330 000.00	-330 000.00

L'étude du bilan financier fait apparaître des ratios de CAF (Capacité d'Auto-financement), de capacité d'emprunts et de trésorerie favorables pour les futurs investissements. Je précise que d'importants travaux de rénovation ont eu lieu il y a 20 ans (réhabilitation de la MECS) et que, depuis, les investissements sont réduits au renouvellement de matériel défectueux. Ce qui a pour incidence une baisse considérable de la dotation aux amortissements et une augmentation de la vétusté. Il est donc temps de relancer une véritable politique d'investissements en lien avec les évolutions futures.

Pour ce faire, nous devons présenter un PPI (Plan Pluriannuel d'Investissement) à notre autorité de tarification. Ce PPI est d'ailleurs au cœur des dernières discussions budgétaires et attendu dans les mois à venir.

En résumé

Ci-dessous la présentation de la matrice SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), permettant de visualiser les points importants cités ci-dessus.

Une synthèse des forces et faiblesses :

I N T E R N E	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> - Structure pionnière dans l'accompagnement spécifique des MNA, un plateau technique complet avec des professionnels qualifiés avec des compétences adaptées et spécifiques, - Savoir-faire reconnu, - Lieux de vie sécurisant et apaisant favorisant la reconstruction qui est transformable et évolutif, - Une prise de conscience de la gouvernance permettant de préparer le changement et d'anticiper les injonctions futures 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet d'établissement non actualisé selon l'évolution des profils accueillis - Des projets personnalisés s'adaptant au fonctionnement et non à l'utilisateur - Majorité des professionnels avec une ancienneté élevée, spécialisé dans un accompagnement éducatif très administratif - Des freins face aux changements de public (mixité) - Manque de communication
E X T E R N E	OPPORTUNITÉS	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration forte sur le territoire, structure historique et reconnue pour ses compétences - Partenariat écoles / employeur, politique inclusive (milieu associatif) - Proche bassin d'emploi de Toulouse et ses environs, - Dispositifs spécifiques répondant aux besoins du territoire et proposés aux autres ESMS voisins 	<ul style="list-style-type: none"> - Agrément restrictif - Création de structures à « bas coûts » par les départements entraînant moins de placements au sein de notre structure tarifée à un prix de journée MECS - Evolution inévitable de la tarification - Diversification qui s'impose, à anticiper pour ne pas la subir

L'évolution du public accompagné demande aux professionnels de l'adaptabilité, de la technicité et des compétences spécifiques. Les parcours chaotiques des jeunes et les contraintes extérieures peuvent mettre en échec leurs projets, leur intégration et leur avenir. Ces situations sont vécues comme injustes et inhumaines, mettant à mal chacun des acteurs de leur parcours. Mais, le potentiel et les ressources dont disposent l'ensemble des jeunes et des professionnels sont une véritable force pour encore et toujours s'adapter. L'objectif est de garantir un accompagnement de qualité dans le respect des attentes et besoins de ces jeunes MNA.

3 Pour une intégration réussie : mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour d'un projet structurant ancré sur le territoire

Je suis déterminée à piloter un plan d'action qui engage la MECS Jeanne Petite dans sa mission d'inclusion socio-professionnelle via un élargissement de son offre de service.

Dans le cadre de ma fonction, il est de ma responsabilité de mettre en œuvre des réponses adaptées aux besoins et attentes des usagers et de proposer des stratégies d'action⁶⁰. Pour ce faire, ma stratégie est de stabiliser et structurer l'organisation pour ensuite la projeter vers de nouvelles orientations de développement, toujours dans le seul et même but de répondre à l'enjeu d'une intégration « réussie » sur le territoire.

Cette nouvelle dynamique va nécessiter un accompagnement au changement. Un changement qui, une fois impulsé, s'institutionnalise et doit être à nouveau interrogé par les besoins des usagers, par les évaluations portant sur tel ou tel domaine.

3.1 Remobiliser les professionnels autour d'un projet global

La mission prépondérante du directeur, celle qui spécifie sa fonction, est l'élaboration de la politique et de la stratégie de son établissement ou service. Il dispose pour ce faire d'un outil privilégié qui est le projet d'établissement. C'est lui qui cristallise le sens de l'action.

« Le projet d'une structure sociale ou médico-sociale est constitué d'un ou plusieurs documents écrits portant le sens des actions et de la prise en charge réalisée, et celui de l'animation spécifique à chaque service ou établissement. Le projet est une production institutionnelle permettant à une équipe de se fédérer autour de différents axes et orientations de travail »⁶¹. Le projet institutionnel a été prévu dans la loi d'orientation du 30 juin 1975 et rendu obligatoire avec la loi rénovant l'action sociale du 02 janvier 2002 (article L311-8 CASF).

3.1.1 Présenter le projet associatif, clarifier la stratégie de la Fondation pour co-construire le projet d'établissement de la MECS

Comme j'ai pu le souligner, le projet associatif est confondu avec celui de la MECS, et ce dernier n'a pas été retravaillé sur ses fondements (missions et agréments, valeurs de référence, ressources techniques, options de travail) depuis plus de 10 ans.

Dans la mesure où le projet d'établissement est une émanation du projet associatif, il est indispensable que soit formalisé en premier lieu le projet associatif de la Fondation.

⁶⁰ Référentiel de compétences du Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Etablissement Social ou de Service d'intervention sociale

⁶¹ Le métier de directeur, Techniques et fictions, Miramont-Couet-Paturet, p 194

Ce projet, élaboré en fonction de l'histoire, des valeurs, de l'éthique et de la stratégie de la Fondation, devra prendre en compte les nouvelles orientations en intégrant les activités du Pôle Urgence Migrants. Un premier travail a été enclenché par une commission composée de membres du comité d'administration et moi-même. Le projet associatif sera finalisé début septembre 2022. Le bureau du comité d'administration et moi-même présenterons ce projet lors d'une réunion avec l'ensemble des salariés, organisée mi-septembre 2022. Ainsi, je pourrai donner de la visibilité sur la stratégie de la Fondation et les orientations qui en découleront.

Dès lors, la clarification des délégations par la gouvernance est une priorité pour asseoir la légitimité du directeur, au travers du Document Unique de Délégation (DUD)⁶².

Ce dernier, rendant la lisibilité de l'organisation des pouvoirs et responsabilités, devra être établi et signé au plus vite. Il me permettra d'établir, en suivant, les subdélégations de l'équipe de direction afin de les repositionner dans leur fonction d'encadrement.

De plus, la formalisation et la présentation de l'organigramme permettront de clarifier l'organisation de la structure, les rôles et les responsabilités, les liens hiérarchiques et fonctionnels de chacun des collaborateurs. En effet, la succession de directions et d'organisations des dernières années n'a fait qu'amplifier un sentiment d'insécurité et une confusion de rôles et de fonctions. Par manque de communication, les décisions prises par la gouvernance ont fait place à des rumeurs et mauvaises informations. Il est temps de reprendre la main sur la communication pour éviter que d'autres s'en emparent et que les informations diffusées soient erronées, détournées et deviennent anxiogènes.

Expliciter un plan de communication institutionnelle est nécessaire pour porter la stratégie, la ligne managériale. Il permet de délivrer la bonne information, aux bonnes personnes, au bon moment, sur le bon support et avec la bonne intention. Dans ma fonction de directrice, je dois soigner la communication en interne et à l'extérieur.

Une communication lors d'une réunion générale avec l'ensemble des professionnels me semble le canal le mieux adapté et celui que je retiendrai. C'est pourquoi, à chaque rentrée de septembre, cette réunion générale sera organisée, après la période de congés, un moment propice. Elle sera l'occasion d'informer sur l'avancée des projets, les actualités de la Fondation, le contexte (communication descendante) mais aussi et surtout de donner le « cap », la direction dans laquelle on projette d'aller ensemble. Je souhaite impulser « une démarche de vision partagée qui fait participer les collaborateurs, ainsi que d'autres parties prenantes, à la création du futur à long terme de leur entreprise »⁶³. Cette démarche clarifie le futur et permet de se donner une feuille de route partagée entre tous ; motiver les

⁶² Le DUD s'inscrit dans le cadre de la loi 2002-2. Il s'agit d'un outil de clarification de la fonction de direction qui rend lisible l'organisation des pouvoirs et les responsabilités entre les organes dirigeants et les professionnels chargés de la direction.

⁶³ Meryem Le Saget, experte internationale en vision partagée, conduite du changement et auteur du « Manager intuitif », éditions Dunod 2013.

collaborateurs, en faisant confiance à la créativité et l'expérience de chacun pour construire l'avenir. Elle est un préalable aux futurs projets pour lesquels les professionnels seront associés.

Un des principaux à mettre en œuvre est celui du projet d'établissement de la MECS. Ces travaux seront menés dans une démarche projet, qui suppose d'enclencher les processus de changement. Pour qu'il puisse prendre sens, il doit impérativement mobiliser l'ensemble des salariés (de l'employé au cadre), favoriser la communication, s'inscrire dans un temps banalisé et limité par un échéancier. Pour son élaboration, j'ai choisi de suivre les étapes suivantes en travaillant sur deux temps.

Le temps de la présentation de la démarche :

- communiquer sur le projet d'établissement et les obligations réglementaires de l'établissement (outils de la loi 2002, évaluation externe),
- communiquer sur l'existant (structure, missions, valeurs, public, organisation, ressources humaines et matérielles),
- replacer l'existant dans le contexte actuel et sensibiliser sur les points forts et axes d'amélioration,
- expliquer la démarche et la méthodologie.

Le temps de la mise en œuvre :

- choisir avec le CODIR (COMité de DIRection) des personnes ressources au sein de la structure à mobiliser pour conduire la réflexion et animer les débats,
- constituer un comité de pilotage rassemblant l'équipe de direction et les personnes ressources pour réguler ; analyser et évaluer la réflexion des commissions thématiques composées de personnel pluri professionnel,
- recueillir les comptes rendus et synthèses des commissions thématiques,
- faire élaborer par le comité de pilotage un avant-projet mis en discussion dans des commissions de synthèse,
- recueillir des amendements par le comité de pilotage et les transmettre à la direction,
- finaliser la mise en forme des travaux validés par la direction,
- présenter le projet d'établissement,
- le faire vivre et le faire évoluer.

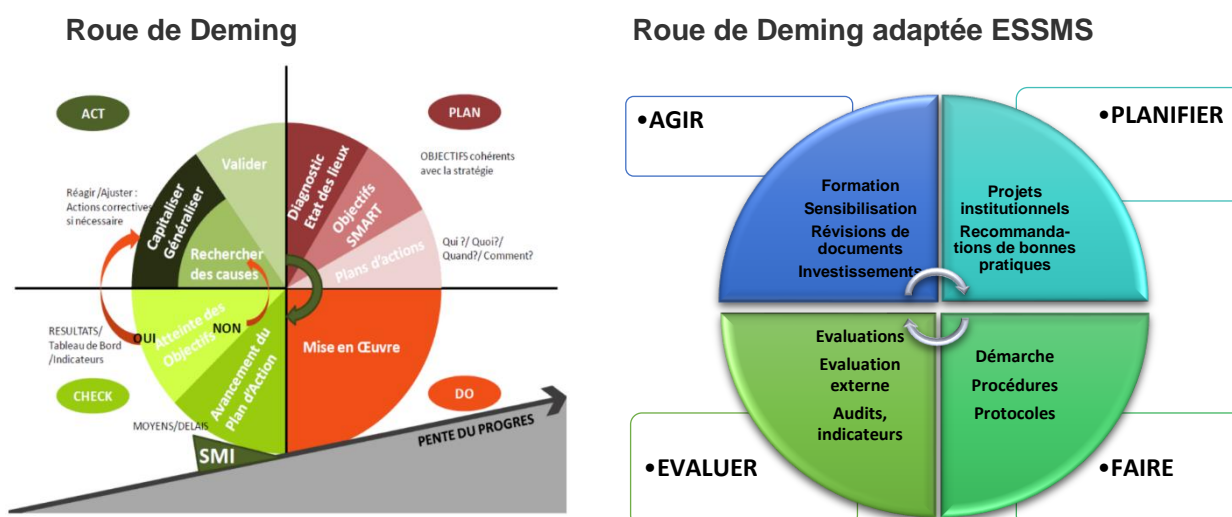
La réécriture du projet d'établissement est un axe fort et un levier qui me permettra d'associer les professionnels, de les fédérer autour d'une mission commune et partagée, porteuse de sens.

A plus long terme, il me semble indispensable de remettre en place des GAP (Groupe d'Analyses des Pratiques) qui permettront de bénéficier « d'un groupe de pairs, réunis autour des métiers des champs sanitaire et social, issus de différentes institutions ; de

gagner en assurance dans son positionnement professionnel ; penser et agir de manière plus ajustée dans les situations rencontrées en identifiant les éléments freinant et facilitateurs ; ajuster sa posture dans le travail de groupe et auprès des individus ; accompagner l'expertise d'une profession en identifiant les compétences en action et en les faisant évoluer »⁶⁴. La participation à ces groupes sera programmée au deuxième semestre 2023.

3.1.2 Impulser et conduire une démarche d'amélioration continue de la qualité

La démarche Qualité est un processus d'amélioration continue structurée qui vise à améliorer la qualité de prise en charge, la satisfaction des usagers et la performance globale de toute l'organisation. La qualité est la finalité, la démarche est le chemin pour y arriver. C'est une démarche volontariste, collective et sur le long terme. Pour la mettre en œuvre, je vais m'appuyer sur le concept de la roue de Deming afin de respecter l'ensemble des étapes du processus PDCA : Plan, Do, Check, Act. J'ai adapté cette roue de Deming au secteur ESSMS. Ci-dessous, je présente les deux schémas.



Une bonne démarche, c'est une démarche qui est expliquée. La communication joue un rôle essentiel. Je vais donc être attentive à ce que la démarche soit clairement expliquée et comprise de tous afin de faire adhérer l'ensemble des professionnels.

L'amélioration de la qualité doit devenir une priorité vu les résultats de la dernière évaluation externe et les difficultés rencontrées face à la norme externe. Nous devons être en capacité de mesurer la qualité de l'accompagnement, de la valoriser, de pouvoir communiquer sur le sujet en interne comme en externe. Pour donner de la visibilité à nos actions, il est d'ailleurs prévu de remettre à jour notre site internet, outil indispensable.

⁶⁴ L'analyse de pratiques interinstitutionnelle – S.Lefric 06-10-21, Le portail analyses des pratiques professionnelles

Pour accompagner cette démarche, je vais pouvoir m'appuyer sur le responsable Qualité Sécurité Environnement (QSE), fonction assez récente au sein de la Fondation. Le responsable QSE s'est consacré en premier lieu aux aspects sécuritaires et peu sur l'aspect qualité, hormis le référencement des documents dans la pyramide documentaire⁶⁵. Or, l'enjeu est de préparer la future évaluation unique réformée par la loi N°2019-774 relative à l'organisation et la transformation du système de santé⁶⁶, suite à la fusion de l'ANESM et de l'HAS. Cette dernière vient modifier la méthodologie et le calendrier des évaluations, à réaliser tous les 5 ans, contre tous les 7 ans auparavant. L'évaluation interne et externe fusionnent en une procédure d'évaluation unique basée sur un nouveau référentiel d'évaluation. Ce dernier, centré sur la personne accompagnée, relève :

- trois enjeux essentiels : permettre à la personne d'être actrice de son parcours, renforcer la dynamique qualité au sein des établissements et services, promouvoir une démarche porteuse de sens pour les ESSMS et leurs professionnels,
- quatre valeurs fondamentales : le pouvoir d'agir de la personne, le respect des droits fondamentaux, l'approche inclusive des accompagnements, la réflexion éthique des professionnels.

Il est important pour les établissements de mettre en place une démarche Qualité pour préparer cette évaluation unique. Même si cette démarche et la préparation de l'évaluation externe représentent une charge de travail importante et un accompagnement au changement à conduire pour notre structure, je considère l'arrivée de la procédure d'évaluation unique comme une opportunité. En effet, je souhaite m'appuyer sur cette norme, cette obligation, pour sensibiliser les professionnels et le comité d'administration sur l'enjeu de la qualité des prestations d'accompagnement. Notre structure doit être en capacité de démontrer la plus-value de notre accompagnement auprès des jeunes MNA pour être reconnue par les politiques sociales. Il ne faut pas perdre de vue que le résultat de l'évaluation conditionne le renouvellement de l'autorisation par l'ATC.

3.2 Maintenir et renforcer le plateau technique de professionnels qualifiés par le pilotage d'une démarche GPEC

La GPEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, est une démarche prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement à court et moyen terme, d'adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de l'évolution des besoins selon la stratégie de l'organisation.

⁶⁵ Annexe 11 - Pyramide documentaire

⁶⁶ Introduite initialement par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, la procédure d'évaluation des ESSMS a fait l'objet d'une révision par la loi n° 2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé.

Autrement dit, c'est le « bon » professionnel au bon endroit, au bon moment. La GPEC utilise plusieurs outils comme l'organigramme, les fiches de poste, le référentiel compétences, l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel, la formation...

La fonction RH, Ressources Humaines, au sein de l'Institut Protestant est relativement récente et ses missions, au-delà de la gestion administrative du personnel et de la paie, sont peu approfondies. Avec cette démarche, j'accompagne l'assistante RH dans des missions plus intéressantes, à valeur ajoutée, dans l'approche de gestion et management des RH.

3.2.1 Un maintien des compétences par la formation et le tuilage

Pour précision, on entend par compétence le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Une compétence à maintenir est une compétence que l'entreprise et le collaborateur ont besoin d'entretenir, de garder, à la pointe des évolutions technologiques, comportementales, sociétales.

Notre organisation dispose de compétences spécifiques en lien avec l'accompagnement des jeunes MNA : apprentissage en langues étrangères, régularisation administrative, insertion professionnelle, interculturalité. Il est indispensable de maintenir ces compétences au fil des années pour ne pas risquer de les perdre par manque d'anticipation. Il faut prévoir les départs à la retraite de nombreux professionnels à venir dans les 4 à 6 ans, identifiés dans le diagnostic (pyramide des âges et entretiens sur la 2^{ème} partie de carrière). Un autre paramètre est possible, celui de professionnels qui quittent la Fondation. Là aussi, un travail sur la fidélisation des salariés est à amorcer, même si nous avons peu de turn-over sur la catégorie de professionnels avec une ancienneté importante.

Le maintien de compétences peut se faire selon deux possibilités liées l'une à l'autre : la formation interne et le tuilage. Le but est de favoriser le transfert des compétences, qui sont préalablement identifiées dans un référentiel compétences et des fiches de postes.

Dans ma démarche, je vais demander à l'assistante RH de préparer ce référentiel compétences avec l'appui des chefs de service, des fiches de postes actuelles, des derniers entretiens professionnels (effectués tous les 2 ans). Ensuite, il sera nécessaire d'identifier les collaborateurs qui disposent de compétences clés et qui seront en mesure de les transmettre. C'est-à-dire les collaborateurs prédisposés à former, à transmettre.

Afin de mieux les accompagner, je vais proposer des formations de tutorat, à intégrer au futur plan de développement de compétences présenté à l'Opérateur de compétences du secteur privé de la santé dont nous dépendons, OPCO Santé. L'obtention du diplôme de tutorat permet d'identifier le collaborateur « tuteur », de lui dégager du temps pour la formation et l'accompagnement du « tutoré » et de le rémunérer sous forme de prime pour cette mission.

Je souhaite également étudier le parrainage et la formalisation d'un plan sénior par accord d'entreprise pour favoriser, inciter et valoriser le transfert des compétences des collaborateurs les plus anciens.

3.2.2 L'acquisition de nouvelles compétences par la formation et le recrutement en réponse à l'accompagnement des nouveaux besoins

Les évolutions de l'organisation nécessitent une adaptation des compétences. Il faut alors aller chercher ces nouvelles compétences ailleurs, soit par la formation, soit par le recrutement de nouveaux collaborateurs.

Jusqu'alors, de nombreuses formations individuelles étaient financées pour des professionnels certes pour une montée en compétences mais sans postes disponibles au sein de l'organisation. Ces dernières années, trois éducateurs spécialisés se sont formés aux fonctions de Chef de service (Obtention diplôme CAFERIUS ou Master 1 GESS), un cuisinier à la formation d'éducateur technique spécialisé. Tous ont quitté l'association dans les 6 mois après l'obtention de leur diplôme. J'ai donc redéfini les besoins de formations internes (individuelles et collectives) avec les chefs de service afin de présenter un plan de développement de compétences en adéquation avec les évolutions nécessaires à notre organisation actuelle et future. La priorité de ce plan est de qualifier les professionnels ne disposant pas d'un diplôme minimal. Il s'agit de surveillants de nuits embauchés au départ sur des remplacements et fidélisés par la suite. Les recrutements de surveillants de nuit qualifiés sont complexes, ce qui nous amène à fidéliser un collaborateur dont le travail est conforme aux attendus et à le former par la suite pour ne pas le laisser sans qualification. Le deuxième axe du plan est de privilégier des formations collectives sur des thématiques spécifiques : interculturalité, droits des étrangers, écrits professionnels, gestion de la violence, équilibre alimentaire, perfectionnement sur les outils bureautiques.

Dans le diagnostic, j'ai aussi identifié des nouveaux besoins des usagers qui ne pouvaient pas être accompagnés de manière satisfaisante par les professionnels actuels. Il s'agit de qualifications spécifiques comme par exemple le poste d'infirmier-ère, de juriste.

Je distingue d'autre part deux nouvelles fonctions à créer : assitant-te social et référent-te insertion professionnelle-formation pour lesquels nous pouvons envisager soit un recrutement externe, soit de la mobilité interne pouvant valoriser des éducateurs spécialisés, déjà en poste et qualifiés sur ces missions spécifiques, disposant d'une expertise, d'une expérience et d'une appétence pour ces domaines. Cette possibilité n'est pas écartée et peut même être une option à favoriser pour détacher des professionnels identifiés, notamment usés par les conditions de travail de l'internat et l'immobilisme.

Le recours à des nouvelles embauches est toutefois nécessaire. Je vais donc définir les profils de poste, accompagnée par les chefs de service éducatif et de l'assistante RH, pour débiter les recrutements au cours du 2^{ème} semestre.

La création des nouvelles fiches de postes se fera en s'appuyant sur le référentiel métiers. Ci-dessous, une présentation synthétique des postes à créer avec des critères d'aspects financiers, RH et organisationnels.

POSTES	Type de poste	ETP et Répartition	Financement du poste	Avantages de la nouvelle organisation
Infirmier-ère	Création et mutualisation	Temps plein : 0.5 ETP sur la MECS et 0.5 ETP sur le PUM	Financé par le CD 09 sur budget 2022	Transversalité Présence quotidienne, en journée
Juriste	Mutualisation et partage de compétences	Selon le besoin : Temps plein existant sur le PUM	Refacturation du temps de travail par dossier traité	Travail de veille juridique et collaboratif avec la chef de service référente de la régularisation administrative et l'assistante sociale
Assistant-te social	Création et transformation	Temps plein : 1 ETP sur la MECS	Redéploiement d'un poste d'éducateur spécialisé *,	Transversalité Présence quotidienne, en journée Mobilité : peut intéresser un éducateur présent disposant des compétences requises
Référent-te insertion professionnelle formation	Création et transformation	Temps plein : 1 ETP sur la MECS	Redéploiement d'un poste d'éducateur spécialisé *	Transversalité Présence quotidienne, en journée Mobilité : peut intéresser un éducateur présent disposant des compétences requises

*non pourvu suite à la fermeture d'un pavillon, passage à 75 places

Ces quatre nouvelles fonctions clés auront pour objectifs de sécuriser et améliorer l'accompagnement :

- un poste d'infirmier-ère pour sécuriser la gestion des médicaments, entrer en conformité avec la loi 2002 et la gestion du dossier unique de l'utilisateur, accompagner les usagers sur les notions de santé, de prévention,

- un poste de juriste pour sécuriser l'accès aux droits des usagers par une expertise et un suivi plus pointu des dossiers de régularisation afin de limiter les OQTF et accompagner la possibilité de demandes d'asile pour les jeunes qui peuvent y prétendre,
- un poste d'assistant-te sociale pour assurer le suivi des dossiers des usagers, centraliser les informations, devenir l'interlocuteur privilégié pour les partenaires et les administrations (préfecture, CAF, CPAM...) extérieures, mais aussi alléger la charge des missions administratives assurées par les éducateurs,
- un poste de référent insertion professionnelle/formation pour développer le pôle insertion professionnelle/formation présenté ci-après.

3.3 Créer un pôle dédié à l'insertion professionnelle et à la formation

3.3.1 L'insertion professionnelle au cœur du territoire : renforcer le partenariat

Je souligne un fort partenariat existant depuis des années autour de la MECS Jeanne Petite, au départ par solidarité puis par la satisfaction du travail effectué par les jeunes mais aussi par nécessité car les employeurs rencontrent de grosses difficultés à recruter dans des secteurs dit en tension. Il n'est donc pas rare que des employeurs se présentent au secrétariat pour savoir si des jeunes sont intéressés pour travailler dans leur entreprise. D'un autre côté, les éducateurs contactent régulièrement les employeurs entre avril et juin pour rechercher des stages de découverte d'un métier, en vue d'une validation du projet professionnel et de la signature d'un contrat d'apprentissage : le contrat d'apprentissage. Un employeur peut être alors contacté plusieurs fois sur une même journée et même semaine pour différents jeunes. De plus, quand il doit recontacter la MECS pour plus de précisions sur le ou les profils du futur apprenti, il tombe sur différents interlocuteurs, pas toujours informés de la demande : le secrétariat, l'éducateur qui a pris le relais de son collaborateur. Cette perte de temps et d'énergie agace quelque peu les artisans et commerçants qui ont peu de temps à consacrer à ces démarches. Au-delà de ce temps passé et cette perte d'informations, cela véhicule une mauvaise image de l'organisation interne, peu compréhensible par les partenaires extérieurs. Si à cela s'ajoute une mauvaise expérience précédente avec un apprenti de notre établissement ou d'une autre structure, le futur employeur ne donne pas suite et l'on perd une possibilité pour un jeune de signer un contrat. C'est pourquoi, l'interlocuteur unique sur ces questions-là me semble pertinent. Afin de remédier entre autres à cette problématique, je souhaite créer au plus vite un poste de référent en insertion professionnelle/formation et en définir les missions principales.

Ce référent devra :

- être un interlocuteur privilégié vis-à-vis des partenaires extérieurs, véritable relais pour les employeurs en recherche de personnel (contrat d'apprentissage),

- identifier les postes à pourvoir, les métiers en tension et les métiers porteurs,
- organiser et suivre les stages de découverte des métiers,
- rendre compte de l'évolution du projet à ses collègues éducateurs scolaires et éducateurs, participer aux réunions traitant de l'orientation des jeunes,
- solliciter de nouveaux partenaires : scolaires et employeurs dans de nouveaux secteurs d'activité peu connus,
- accompagner aux portes ouvertes, essayer d'orienter vers des formations et métiers nouveaux (aéronautique, chaudronnerie,
- développer nos formations internes (apprentissage de la langue et titre agent de restauration) pour les proposer à des personnes extérieures et autres établissements sociaux et médico-sociaux.
- rendre notre action plus « sérieuse » et nos démarches plus efficaces.

Les chefs de service devront être attentifs aux missions précises de ce type de poste en transversalité afin que les éducateurs de groupe ne se sentent pas démunis d'une mission éducative liée à l'accompagnement à l'insertion professionnelle. Ils devront gérer avec agilité le lien avec l'ensemble de l'équipe pluri-professionnelle. La fonction de référent sera une fonction support à la fonction éducative. Son action doit nous permettre d'être repérés comme une institution fiable avec laquelle un employeur peut s'engager sans craintes ni appréhensions.

La mise en place de cette nouvelle fonction sera accompagnée par des points d'étapes pour savoir si la mission répond bien à nos besoins et problématiques. Le contenu de la fiche de poste évoluera si nécessaire dans les mois à venir.

Il sera important de mesurer la pertinence de cette nouvelle fonction avec le suivi d'indicateurs comme le nombre de nouvelles formations suivies, de nouveaux employeurs, de CDI ou CDD signés (pérennité de l'emploi au-delà du contrat d'apprentissage). Certes, nos résultats en termes d'insertion professionnelle sont plus que satisfaisants mais ils demandent à être améliorés dans l'intérêt des jeunes. Nous devons proposer de nouvelles alternatives, autre que des métiers en tension, parfois précaires et avec une pénibilité avérée. Le but est de permettre au jeune d'envisager un avenir autre que celui prédéterminé. Je fais là référence à l'autodétermination, au pouvoir d'agir défini comme « un processus qui débouche sur un résultat, un processus de gain de contrôle sur ce qui est important pour soi, ses proches ou la collectivité à laquelle on s'identifie. C'est la possibilité de pouvoir réguler les éléments de sa vie. C'est cela que veut dire le mot « contrôle » : avoir un impact sur ce qui nous arrive, faire en sorte de ne pas tomber dans l'impuissance, une façon aussi de reprendre sa vie en mains », selon Yann Le Bossé⁶⁷.

⁶⁷ Professeur titulaire au département des Fondements et pratiques en éducation de l'université Laval à Québec, dirige le laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités.

Il est de notre rôle de développer cette capacité à agir pour que les jeunes puissent se projeter vers un avenir autre que celui choisi par sa famille, son éducateur, son dispositif de prise en charge. Il est important de leur rappeler la notion de consentement éclairé et que le rôle du professionnel est de les orienter au mieux dans les décisions qui leur sont propres et qui détermineront leur avenir.

« *Fais de ta vie un rêve et d'un rêve une réalité* » Antoine De Saint Exupéry

Favoriser l'autodétermination, c'est ouvrir le champ des possibles mais c'est aussi confronter nos pratiques et notre cadre de travail, pouvant nous interroger sur la bienveillance et la liberté des usagers, l'impossibilité de répondre aux besoins évoqués quand l'utilisateur devient auteur de son projet dans toute sa dimension.

3.3.2 Des cours de Français sur Objectifs Spécifiques et du soutien scolaire individualisé, tout au long du parcours

Quand nous parlons d'apprentissage de la langue française par un public étranger, nous sommes face à plusieurs dispositifs tous aussi différents dans leur contenus et leurs approches pédagogiques que complémentaires. Ce qui m'intéresse plus particulièrement, ce sont les contenus et surtout le pourquoi on enseigne telle ou telle discipline et comment on adapte cet enseignement en fonction des apprenants.

Je souhaite repenser l'offre de formation en adaptant le contenu des cours de FLE.

Les objectifs sont de :

- maintenir les enseignements de base pour communiquer, se faire comprendre,
- maintenir les apprentissages de savoir de base en vue de la scolarisation en milieu ordinaire avant les 16 ans,
- proposer plus d'activités pédagogiques et culturelles pour découvrir notre culture notre histoire et surtout notre territoire (par des méthodes ludiques, par des visites, des sorties),
- travailler les notions de citoyenneté, de liberté, de droits et devoirs.

Ce dernier objectif a toute son importance dans le parcours d'intégration puisqu'au-delà de la possibilité rester en France par le droit au séjour, ils sont amenés à devenir plus tard des citoyens français.

Ces apports ne semblent pas suffisants dans plusieurs des cas, soit parce que le jeune est peu resté en cours de FLE, soit parce que le niveau est toujours faible après les cours, soit des apprentissages ont été compliqués par des problèmes cognitifs. Notre accompagnement ne prévoit pas d'aide spécifique, autre que celle apportée par l'éducateur de groupe en collectif quand le jeune le sollicite pour une aide aux devoirs. Il devient donc indispensable de mettre en place des cours de soutien scolaire pour les jeunes les plus en difficultés (éventuellement des stages de courte durée pendant les vacances scolaires).

Cela implique un nombre de professionnels supplémentaire, des ETP non prévus à ce jour par l'autorité de tarification. Cependant, notre budget de frais de scolarité n'est plus consommé en totalité du fait d'un plus grand nombre de jeunes en apprentissage (scolarité gratuite) et d'un nombre très faible de scolarité dans l'enseignement supérieur. Cela nous permet d'allouer, par redéploiement de moyens, un budget pour le soutien scolaire assuré par des prestataires externes. Je propose d'identifier des prestataires compétents et dont l'enseignement est adapté aux besoins des jeunes afin qu'ils dispensent des cours de soutien spécifiques.

Pour compléter ces prestations, je prévois de mettre en place un réseau de bénévoles (comme pour les familles au sein du Pôle urgence migrants). Ces bénévoles devront s'engager à respecter notre charte du bénévole, à disposer de références professionnelles, à présenter un casier judiciaire vierge (volet 3). Il n'est pas envisageable dans le cadre de la Protection de l'enfance de ne pas vérifier ces éléments.

L'autre difficulté est celle d'un niveau trop faible dans les matières théoriques pour les jeunes inscrits en CFA, tout simplement parce que les nouveaux enseignements sont spécifiques avec un langage professionnel propre. Or, ils ne rencontrent aucune difficulté et excellent dans les matières techniques, professionnelles. Les résultats sur les matières théoriques mettent en péril l'obtention de leur diplôme. Certains métiers sont connus pour leur langage professionnel spécifique et complexe même pour une personne qui maîtrise parfaitement le français, comme le métier de cuisinier, boulanger ou pâtissier. Beaucoup de jeunes souhaitent s'orienter vers ces métiers qui impliquent une parfaite maîtrise du langage professionnel, sans quoi le résultat peut vite devenir insatisfaisant pour l'employeur, juste par incompréhension des termes employés.

C'est pourquoi, je préconise de recourir au FOS (Français sur Objectifs Spécifiques) qui a pour objectif de travailler le français dans un domaine particulier (métiers du bâtiment, de la restauration etc...). Il s'agit d'apprendre dans un contexte professionnel avec son langage propre. Ces cours de FOS et de soutien scolaire individualisé pourront être proposés selon le besoin du jeune et encadrés par le dispositif FLE.

3.3.3 Le titre d'agent de restauration : une qualification et un accès à l'emploi, un atout pour les jeunes et pour la MECS

La sociologie de l'alimentation part du postulat général que la cuisine est un des faits marquants de la construction identitaire, autant dans la construction du soi que dans la position de l'individu dans la structure sociale. Plus précisément, « les pratiques alimentaires constituent un des supports par lesquels l'individu prend conscience de lui-même »⁶⁸.

⁶⁸ Sociologie de l'alimentation, F. Régnier, A. Lhuissier, S. Gojard, éd. La découverte, 2006.

L'individu se constitue un héritage culinaire constitué d'odeurs, de goûts, de textures. Cuisiner renvoie à plusieurs notions : faire à manger pour se nourrir, besoin vital, et cuisiner pour partager, pour faire plaisir et se faire plaisir. Faire de la cuisine son métier est le souhait de nombreux jeunes MNA. C'est pourquoi, ils se tournent vers les métiers dits de bouche et vers des formations pour préparer le CAP cuisine, boulangerie, pâtisserie, boucherie. Pour la majorité des jeunes, le métier de cuisinier est le plus convoité⁶⁹. Cependant, comme nous avons pu le relever précédemment, le niveau scolaire ne leur permet pas d'intégrer une formation de CAP cuisine.

Par le passé, la Fondation a souhaité répondre à cette problématique en proposant une formation de titre professionnel pour les jeunes de la MECS Jeanne Petite. Le premier agrément au Titre professionnel « agent de restaurant » délivré le 04/10/2011 nous a autorisé à organiser les sessions de validation conduisant au titre, sous l'autorité du Directeur de l'Unité Territoriale. Le dernier renouvellement est arrivé à échéance le 08/09/2021. Dès fin 2019, suite à une réorganisation centrant les priorités sur l'enjeu du nouvel agrément à 75 places de la MECS, la formation a été interrompue.

Pourtant cette formation répond à un réel besoin et permettrait aux jeunes de :

- découvrir les métiers de la cuisine dans un cadre sécurisant en effectuant un atelier de découverte et un stage au sein de l'institution,
- suivre une formation avec un niveau adapté, de courte durée entre 6 et 8 mois,
- découvrir le monde professionnel en suivant des stages en entreprise,
- continuer à bénéficier des cours de FLE et FOS,
- obtenir une qualification initiale pour entrer rapidement dans la vie active,
- envisager de poursuivre, par la suite, sur une formation pour préparer le CAP cuisine ou autres dans le secteur des métiers de bouche,
- permettre aux jeunes en situation d'OQTF présents sur le site et en demande d'activités, de participer à la formation, sous forme d'atelier occupationnel.

Renouveler cet agrément et relancer la formation de titre d'agent de restauration est une évidence pour l'avenir de ces jeunes mais aussi celui de jeunes accueillis dans d'autres établissements qui par le passé nous sollicitaient pour intégrer cette formation (autres MECS, foyer d'hébergement pour personne en situation de handicap).

Une plaquette de présentation de la formation sera réalisée et diffusée aux ASE, pour qu'elles puissent orienter des jeunes dont le projet professionnel tourne autour des métiers de la cuisine. Par ce biais, nous espérons de nouvelles admissions sur la MECS.

Pour assurer la formation, nous disposons des ressources humaines, c'est-à-dire du formateur cuisinier et de l'agrément en tant que centre de formation professionnel.

⁶⁹ Projets personnalisés 2021 - 2022

Il reste donc à renouveler l'agrément auprès de la DRIEETS⁷⁰ pour pouvoir les présenter à l'examen. L'objectif est de présenter un renouvellement d'agrément au cours du 2ème semestre 2022 pour obtenir une autorisation courant 2023.

Cependant, le lieu de formation, qui est l'actuelle cuisine, est peu adapté à la formation (postes de travail face aux murs, espace de circulation restreints, vestiaires non adaptés). De plus, sa taille et son organisation ne permettent pas d'accueillir plus de trois apprenants à la fois. L'espace restauration, pour la prise de repas, se situe à l'étage, ce qui oblige à transporter les plats d'un espace à un autre avec les contraintes des normes d'hygiène HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point).

Afin de développer cette activité de formation, nous devons à terme nous doter d'une infrastructure adaptée qui nous permettra d'accueillir plus d'apprenants dans des conditions d'apprentissage optimales.

Adapter l'infrastructure implique la construction d'un nouveau bâtiment dédié à la restauration qui devra répondre aux normes et aux besoins pour les apprenants et les professionnels (normes HACCP, QVT).

Au-delà de la formation, le projet est d'ouvrir cet espace à l'extérieur en créant un restaurant d'application. Ce projet, pensé plus globalement, est présenté et développé dans un prochain paragraphe.

En synthèse : les axes mis en avant permettront de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes, qui représente un point essentiel dans l'intégration.

Notre mission est aussi de les aider à être autonomes dans leur futur lieu de vie. Ce travail d'autonomisation doit s'accompagner dès leur arrivée et jusqu'à la fin de la prise en charge, en apportant de la souplesse dans les modes d'accueil.

3.4 Proposer un mode d'hébergement conforme et adapté, favorisant l'autonomisation tout au long du parcours

A l'heure où l'on parle de dispositifs, de désinstitutionalisation, de « hors les murs », certaines phases de l'accompagnement ne peuvent s'envisager sans hébergement collectif. De fait, l'institution et la vie en collectivité obligent au respect de règles de vie communes. La question est de savoir comment nous pouvons adapter ces hébergements collectifs pour répondre au mieux aux évolutions des besoins des usagers durant leur accompagnement. Nous devons les penser pour et avec les usagers et les professionnels. Il me semble opportun d'anticiper les futurs besoins d'hébergements en proposant des architectures modulables.

⁷⁰ Direction Régionale Interdépartementale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

3.4.1 Une adaptation du lieu de vie répondant aux normes et confort d'aujourd'hui

A son arrivée, le jeune découvre son nouvel environnement et surtout son lieu de vie, appelé pavillon, composé d'espaces collectifs et d'un espace individuel : sa chambre. Ce lieu se veut confortable, rassurant, personnalisable et doit garantir « le respect de la dignité, l'intégrité, la vie privée, l'intimité et la sécurité » selon l'article L311-3 du CASF.

La chambre peut parfois être partagée avec d'autres jeunes ou non selon le souhait de chacun, dans le respect des recommandations des bonnes pratiques de ANESM⁷¹ (HAS). Or, comme précisé précédemment, l'architecture actuelle ne permet pas à chaque jeune de disposer d'une chambre individuelle. De plus, toutes les chambres ne sont pas équipées de sanitaires (douche et toilettes), posant dès lors des problèmes d'intimité. Les seules chambres avec sanitaires sont réservées en priorité aux jeunes filles.

Quant aux parties communes, salle à manger, salon, tisanière, un besoin de rafraîchissement est nécessaire pour améliorer le confort quotidien de ses occupants. Des améliorations énergétiques sont également à prévoir pour réduire les coûts et rentrer dans une démarche écoresponsable. Même si le décret tertiaire n'intègre pas les lieux de vie des usagers, je souhaite que l'institution réponde de manière globale à ses critères.

Il me semble donc indispensable d'améliorer les conditions d'hébergement dans chaque unité de vie pour le confort des usagers et des professionnels. Pour ce faire, une transformation et un agrandissement des pavillons sont nécessaires. Ces travaux doivent être pensés sur du long terme, envisageant même l'adaptation pour héberger à l'avenir d'autres usagers présentant de nouveaux besoins. Ce projet nécessite une réflexion globale partant du besoin des usagers tout en prenant en compte les éventuelles orientations portées par la gouvernance. Ainsi, j'ai créé un groupe projet composé des chefs de services et d'un représentant de chaque catégorie de professionnels travaillant au sein des pavillons (éducateur, agent d'entretien, agent de maintenance).

J'ai souhaité également que soient recueillis les avis et propositions des usagers pour l'amélioration de leurs conditions d'hébergement. Afin de favoriser la participation des usagers, l'équipe de direction et moi-même avons choisi de mettre en place un CVS (Conseil de Vie Sociale) venant remplacer les groupes d'expression des usagers, dont le fonctionnement actuel est peu efficace et inadéquat. « Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de vie sociale, soit d'autres formes de participation »⁷². Pour cette thématique « travaux », nous allons proposer un outil adapté et compréhensible par tous, sous forme d'enquêtes, pour aider le CVS à recenser et formuler les propositions des jeunes.

⁷¹ « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement » ANESM, édition janvier 2012

⁷² Article L.311-6 du CASF

L'objectif est qu'ils soient partie prenante de leur environnement et que l'on puisse mesurer les écarts entre les attentes et les besoins, en fonction de leurs coutumes, de nos habitudes et des normes d'un hébergement collectif.

Le groupe projet et le CVS auront pour mission de définir les besoins d'usage. Ces éléments viendront compléter le cahier des charges que j'ai défini en amont pour pouvoir lancer l'appel d'offres auprès des architectes et disposer rapidement d'ébauches de plan.

Les critères prioritaires du cahier des charges :

- des sanitaires dans chaque chambre (douche, lavabo, toilettes),
- un minimum de chambres adaptées aux personnes à mobilité réduite (PMR), fixé à 3 par unité de vie transformée (pavillon),
- une isolation répondant aux nouvelles normes permettant de maintenir des températures correctes (ni trop froid, ni trop chaud),
- un système d'accès (ouverture, fermeture) sécurisé et propre à chaque occupant (badge individualisé),
- la création de minimum 3 chambres supplémentaires pour que chacun dispose, s'il le souhaite, d'un espace privatif,
- des matériaux et installations permettant des économies d'énergie pour limiter les augmentations de nos charges d'énergies (électricité, gaz) du groupe 1 et pour répondre à la démarche RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations), nouvellement lancée au sein de la Fondation.

Pour chaque projet impliquant des investissements, je suis particulièrement attentive au contrôle des pouvoirs adjudicateurs selon les règles fixées dans les procédures des pouvoirs publics⁷³.

Suite à l'appel d'offres, deux cabinets d'architectes ont répondu à ce jour, proposant des esquisses de plan des futurs logements, et un chiffrage des travaux. Ces esquisses de plans, remises au groupe projet et au CVS, feront l'objet d'une nouvelle phase de consultation et d'ajustements. Une fois le projet d'architecte retenu, un deuxième appel d'offres se fera pour consulter et choisir les artisans qui interviendront sur le chantier. En cohérence avec notre politique et notre partenariat local, je tiens particulièrement à privilégier (toujours selon le respect du code des marchés publics) les entreprises qui emploient les jeunes de la MECS et les entreprises locales.

Ces travaux de transformation et d'agrandissement vont concerner 4 pavillons, le 5^{ème} dispose déjà de sanitaires dans les chambres. Trois d'entre eux garderont une architecture composée de chambres, avec un fonctionnement collectif. Ils seront toutefois agrandis avec la création de chambres supplémentaires et seront transformés avec la création de

⁷³ Les seuils et procédures des marchés publics Dossier NEXEM 360° : développer la fonction achats des organismes gestionnaires d'ESSMS

sanitaires dans les chambres existantes⁷⁴. Le 4^{ème} pavillon a été pensé différemment pour répondre à de nouveaux besoins. Ce projet est présenté dans le point suivant.

La réalisation de ces travaux ne pourra se faire qu'après :

- dépôt du PPI, Plan Pluriannuel d'Investissements selon l'arrêté prévu ⁷⁵,
- autorisation et accord de financement de l'autorité de tarification,
- obtention du permis de construire et autorisations du service urbanisme de la mairie.

Des réunions de travail ont eu lieu courant juin 2022 avec la directrice administrative et financière pour mesurer les impacts financiers de l'opération et veiller au maintien de la bonne santé financière de l'établissement, dans le respect des grands équilibres financiers d'un futur EPRD (Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses). Après la rédaction et finalisation du PPI, je le présenterai, en réunion du comité d'administration de septembre 2022 pour validation et transmission à l'ATC, soit le conseil départemental de l'Ariège.

La phase suivante de réalisation se fera en plusieurs étapes afin de ne pas avoir à reloger les jeunes en dehors de la MECS. Les travaux seront ainsi réalisés en 3 phases : 1 pavillon en 2023 avec une mise en service fin juillet, 2 autres l'année suivante en 2024 (6 mois pour chacun) et le dernier en 2025.

3.4.2 De la vie en collectivité à l'autonomie dans son appartement : proposer des alternatives

Dans son parcours, le jeune ne réside pas toujours en hébergement collectif. En effet, selon son projet scolaire-professionnel et son degré d'autonomie, il est amené à intégrer un appartement dans lequel il vivra désormais seul ; ou exceptionnellement en colocation quand celle-ci est voulue et possible.

Le passage en appartement est accompagné par les éducateurs de l'internat avant le passage en service extérieur. Dès lors, le jeune sera accompagné par de nouveaux éducateurs. Mais, il arrive parfois qu'il n'intègre pas ce service pour des raisons diverses : sa prise en charge se termine rapidement avant le passage, son degré d'autonomie est encore insuffisant pour vivre seul et pourrait le mettre en danger. Et pourtant, maintenir un jeune au sein de l'unité de vie collective peut s'avérer être un frein au travail de l'autonomie pour certains.

⁷⁴ Annexe 12 - Plan d'un pavillon et esquisse de plan avec transformation

⁷⁵ Arrêté 24/01/08 modifiant celui du 22/10/03 et fixant le modèle de plan pluriannuel de financement d'un établissement ou service social ou médico-social : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000610356&dateTexte=20151006>

Ainsi, il me semble intéressant de proposer des alternatives entre l'hébergement collectif et le service extérieur, laissant alors la possibilité au jeune d'un passage de l'un à l'autre en fonction de sa maturité et de son autonomie.

Deux possibilités sont à proposer : le retour possible en internat, qui peut être vécu comme un échec, ou bien un passage moins brutal de l'un à l'autre en passant par des hébergements « passerelles », en semi-collectif. Deux lieux sont identifiés pour ce type d'hébergement : un des pavillons au sein de la MECS Jeanne Petite et une aile dédiée dans l'immeuble que nous louons, situé à Toulouse. Ainsi, deux zones géographiques seraient couvertes et permettraient aux jeunes de vivre proche de leur lieu de scolarité et/ou travail, sans devoir rompre leur projet et sans pour autant être en difficultés, seuls dans un appartement.

Il est donc prévu de transformer le 4^{ème} pavillon en hébergement semi-autonome par la création de studios indépendants (à la place des chambres actuelles) pour répondre aux besoins d'autonomisation progressive des jeunes et aux besoins en logement sur Saverdun. Ce dernier fonctionnera différemment selon les objectifs fixés, il faudra prévoir un nouveau règlement de fonctionnement qui pourra être co-construit avec les jeunes.

Ces appartements de type T1 pourront également être utilisés, au besoin, pour isoler des jeunes en cas de nouvelle pandémie et de confinement. Il peut aussi être envisagé d'en dédier certains à l'hébergement de futurs stagiaires (suivant des formations dispensées par la Fondation), moyennant un loyer modéré qui viendra en recettes en atténuation de la MECS.

La deuxième alternative peut rapidement être proposée sur Toulouse, du fait d'une infrastructure déjà existante (appartements de Type T1). Elle ne sera cependant possible qu'en modifiant les missions et les temps de présence sur site des éducateurs du service extérieur. L'accompagnement proposé sera modulé et adapté. L'intervention d'une maîtresse de maison (poste à créer) pourra s'envisager pour aider le jeune dans la gestion de son lieu de vie (ménage, linge, courses). L'idée est que certains professionnels de l'internat puissent intervenir dans ces lieux de vie. Cela permettrait une transition, une continuité dans le parcours et éviterait une cassure entre un collectif très encadré et la solitude dans le nouveau lieu de vie.

3.5 Un tiers lieu interculturel et intergénérationnel tourné vers la cité

3.5.1 Le restaurant d'application : le pari d'une inclusion inversée

La création d'un restaurant d'application est un projet qui vient appuyer la formation d'agent de restauration pour positionner les apprenants en situation réelle. Développer cette formation implique donc la création d'un espace dédié, adéquat, permettant d'accueillir un plus grand nombre d'apprenants.

Cela nécessite donc la construction d'un nouveau bâtiment dont l'utilité sera multiple : pour les jeunes de la MECS, pour la formation, pour l'ouverture à l'extérieur. Ce bâtiment devra, entre autres, comprendre une cuisine centrale et une salle de restaurant.

Pour les jeunes, ce nouveau lieu permettra :

- la prise des repas au quotidien pour les jeunes de la MECS en commun,
- de consommer des repas servis à l'assiette, plus appétissants, avec des cuissons mieux adaptées et moins de gaspillage,
- de disposer d'un espace pour cuisiner (en dehors de la formation) et proposer des plats à ses pairs, demande récurrente des groupes d'expression des usagers,
- de partager le temps du repas avec le personnel (fonctions supports et techniques qui ont peu d'échanges directs avec les jeunes),
- « d'organiser les repas comme des temps de vie partagés »⁷⁶, repas du quotidien, repas de fête (anniversaire, fêtes de fin d'année, fêtes propres à chaque culture).

Pour la formation d'agent de restauration, il permettra :

- de disposer d'un espace de préparation culinaire propice à la formation et à la convivialité, avec un îlot central autour duquel le formateur pourra travailler dans des conditions optimales et surveiller le travail des apprenants,
- de proposer une organisation de type self, avec des modules de préparation des cuissons (des viandes par exemple) pour les clients,
- de gérer des buffets (froids et chauds) et leurs approvisionnements,
- de disposer d'une salle de restauration pour s'exercer au service en salle et d'une salle de cours pour l'enseignement des apports théoriques,
- de partager, par un espace semi-ouvert, avec les « clients » en salle.

Pour le restaurant d'application, ce lieu rendra possible :

- une mise en situation réelle par la production de repas pour de véritables clients,
- une activité économique avec la facturation des repas, en recettes en atténuation,
- une ouverture du site de Jeanne Petite vers l'extérieur pour découvrir notre environnement et notre action,
- une inclusion inversée.

Dans le secteur social et médico-social, la notion d'inclusion est omniprésente, particulièrement dans le secteur du handicap. La situation de nos jeunes, de fait, les amène à s'inclure dans la société. A l'inverse, je souhaiterais amener la notion d'inclusion inversée. L'idée est que la cité vienne à eux et pas toujours l'inverse.

Un concept qui propose l'invitation de citoyens à venir découvrir ce que les jeunes MNA peuvent leur apporter, leur apprendre, leur transmettre. J'ai choisi de proposer l'inclusion

⁷⁶ Recommandations de l'ANESM, p°23 Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement

inversée par le vecteur social de la cuisine. En effet, la cuisine n'a pas de frontière et fait sens pour chacun d'entre nous. Qui que l'on soit, ni d'où que l'on vienne, elle fait appel à un héritage culinaire constitué d'odeurs, de goûts, de textures et fait ressurgir des souvenirs d'enfance. La cuisine est universelle et peut rassembler des individus de cultures et d'horizons différents, car la cuisine c'est le partage. « Par l'alimentation en général, on peut apprendre et enseigner les valeurs humaines »⁷⁷

3.5.2 Un projet ouvert à tous : un enrichissement commun et une ouverture à l'autre

Au milieu du XX^{ème} siècle, la Fondation était un lieu ouvert comme en témoignent de nombreux échanges avec les « anciens ». Les enfants du village venaient régulièrement jouer avec les orphelins de l'Institut. S'ouvrir à la cité, décroquer l'institution ne doit pas être considéré comme un retour en arrière, bien au contraire.

L'idée d'un tiers lieu me semble appropriée, comme repère et lieu de rencontre entre les jeunes MNA et la cité. Un tiers-lieu, c'est avant tout un espace ouvert à tous, où se croisent une grande diversité d'activités et de publics. Il en existe de différentes formes (espaces de coworking, friches culturelles, ateliers partagés, fablabs, foodlab), tous favorisent la collaboration pour faire ensemble et ont en commun d'être des laboratoires, où il est possible d'expérimenter de nouvelles façons de faire. Ce sont des lieux qui créent du lien social, donnent du pouvoir d'agir et participent à l'émancipation de chacun par le faire.

Pour faire vivre ce lieu et favoriser l'échange, j'imagine des ateliers avec des thématiques qui pourraient rassembler différentes générations et cultures. Plusieurs idées me semblent intéressantes comme un atelier autour de la cuisine du monde, la cuisine d'ici et d'ailleurs. Un atelier au sein duquel les jeunes MNA pourraient transmettre leurs recettes aux aînés « mamies saverdunoises » et vice versa ; et pourquoi pas la création d'une recette commune interculturelle.

D'autres idées peuvent émerger autour de projets qui font sens et lien avec les origines et savoirs de chacun : le jardinage/maraichage avec l'idée d'une terre nourricière, la couture dont la transmission s'est perdue et tant d'autres projets.

Ce lieu de mixité sociale sera entièrement dédié à la rencontre, au partage et à la transmission de savoirs par le pair à pair.

Ce tiers lieu devra vivre grâce à des animations favorisant l'interculturalité par le biais d'expositions, de spectacles, de musique, de repas et soirée à thème. J'ai la conviction que nous pourrions assister à des échanges improbables et inattendus et porter un autre regard sur l'étranger, le voir et le considérer comme une valeur ajoutée à notre existence et non comme une menace.

⁷⁷ Cuisine et dépendance affectives, J. Leroy, M. Vaillant, Flammarion, 2006.

Conclusion

Les travaux menés dans le cadre de ce projet ont mis en exergue différentes missions de direction au cœur du fonctionnement d'un établissement : l'analyse du contexte dans son ensemble, l'optimisation des ressources et des moyens (humains, économiques, financiers) de manière stratégique, responsable et efficiente en répondant au mieux aux besoins des personnes accueillies et accompagnées. En tant que chef d'orchestre de l'institution, je reste attentive à l'amélioration de l'accompagnement qui ne peut se faire qu'avec la mobilisation des professionnels qui œuvrent au quotidien au plus près des jeunes MNA. Il me paraît indispensable d'écouter, de réfléchir aux évolutions de demain avec eux. J'entends porter les futurs projets de cette institution pionnière et reconnue dans l'accompagnement des MNA. Nous nous devons de partager nos expériences et de communiquer sur nos actions menées depuis des années sur notre territoire. Ainsi, j'ai la conviction que nous pourrions faire évoluer nos politiques sociales en lien avec la prise en charge des Mineurs Non Accompagnés, bien loin des débats identitaires dont souffre notre société actuelle.

« Venus de tous les continents, croyants ou non croyants, nous appartenons tous à la même planète, à la communauté des hommes » Simone Veil.

Notre mission est de soutenir ces jeunes, de leur donner le pouvoir d'agir et la possibilité de s'intégrer durablement dans notre société car ils sont les citoyens français de demain. Nous devons nous engager à ce que le mineur non accompagné ne le reste pas !!! sinon à quoi bon l'accueillir.

Travailler avec ces personnes migrantes au quotidien, nourrit, apporte une forme d'ouverture d'esprit et d'humilité. La mixité est donc envisageable et à privilégier si elle est source de partage d'expériences et d'apports réciproques.

C'est ainsi que je pense la diversification de la Fondation, nécessaire à sa pérennité et à son avenir. Des projets qui devront voir le jour en priorité sur le site de Jeanne Petite pour mutualiser les moyens et valoriser ce lieu propice à l'accueil. Plusieurs pistes sont à envisager autour de la mixité d'accueil. En lien avec notre savoir-faire dans le secteur de la protection de l'enfance, je réfléchis, au sein de la MECS, à l'ouverture d'un dispositif d'accueil et d'accompagnement de jeunes pré-adolescents (entre 9 et 12 ans) dont le travail éducatif serait basé sur le vivre ensemble, malgré les différences d'origines et de cultures. « C'est aux parents de montrer que les différences physiques ne constituent pas une menace », selon Cadleen Désir ⁷⁸.

⁷⁸ Entrepreneure engagée en santé et en éducation, PDG et fondatrice de Déclic

Au-delà des parents, c'est aussi la mission du travail social qui dans sa définition dit : « le travail social s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social »⁷⁹. La mixité d'âge permettrait entre autres de développer l'entraide des plus « grands » vers les plus jeunes.

A plus long terme, je réfléchirai au projet de création d'une résidence autonomie pour poursuivre l'idée d'échanges intergénérationnels. L'interaction entre les plus jeunes et les aînés pourraient faire référence au rôle capital des grands-parents, toujours présent dans les cultures orientales et africaines.

Par la diversification, je souhaite asseoir la volonté d'ouverture de la Fondation tout en répondant aux besoins du département de l'Ariège. Recréer du lien avec la Direction de la Solidarité Départementale est indispensable.

J'ai également à cœur de favoriser le concept de pair-aidance entre les anciens jeunes qui ont quitté la structure et les jeunes actuellement accompagnés. L'approche par les pairs s'inscrit dans la dynamique fondée sur la ressemblance provenant notamment d'un parcours similaire. Par une meilleure connaissance du sujet et des problématiques rencontrées, le concept s'appuie sur l'idée d'aider son prochain, de lui apporter son soutien, de le conseiller et de partager sa propre expérience. Pour ce faire, je pense au parrainage, à une association d'anciens, à l'organisation d'une journée annuelle dédiée aux rencontres entre pairs sur le site de Jeanne Petite.

Aujourd'hui, j'exprime le souhait de développer la Fondation Institut Protestant en l'orientant vers des projets d'ouverture à la cité, de développement durable à fort impact social, toujours dans le souci de répondre aux besoins spécifiques de notre territoire.

Se développer, c'est grandir, c'est pérenniser notre action dans le secteur social, c'est aussi se structurer. C'est donc proposer une organisation avec des directions adjointes : du pôle enfance, du pôle urgence migrants et permettre au directeur général de se détacher de l'opérationnel pour se consacrer pleinement à la stratégie et au développement.

Une histoire et des valeurs humanistes, une empreinte sur le territoire, des personnes accompagnées investies dans leurs projets, caractérisent la Fondation que j'ai l'honneur et la responsabilité de diriger.

⁷⁹ Extrait de la définition proposée par le Haut Conseil en Travail Social et inscrit dans le CASF dans le décret du 06 mai 2017

Bibliographie

OUVRAGES

- ALLAIN-VOVARD J., 2018, *Protection de l'enfance et migrations*, Lyon : Chronique sociale, 212 p.
- BALAS-EZZEMZAMI J., COMBES JM., LOJOU-JULIEN C., MIALHE D., 2017, *Le management dans le champ social et médico-social*, Paris : éditions Seli Arslan, 155 p.
- BARREYRE JY., PEINTRE C., 2004, *Evaluer les besoins des personnes en action sociale*, Paris : Dunod, 152 p.
- BATIFOULIER F., NOBLE F., 2022, *Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale à l'heure de la transformation de l'offre*, Paris : Dunod, 432 p.
- BORGETTO M., LAFORE R., 2015, *Droit de l'aide et de l'action sociales*, 9^e édition, Issy-les-Moulineaux : Lextenso éditions, 778p.
- BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants, les MIE à l'épreuve du soupçon*, 3^e édition, Lyon : Chronique sociale, 223 p.
- BRICAUD J., CROMBE X., 2020, *Jeunes migrants : le temps de l'accueil*, Lyon : Chronique sociale, 150 p.
- LAPRIE B., MINANA B., 2020, *Favoriser la participation des usagers*, 2^e édition, Montrouge : ESF éditeur, 131 p.
- LE BERRE R., 2017, *De rêves et de papiers*, Paris : éditions La découverte, 204 p.
- LOUBAT JR., HARDY JP., BLOSH MA., 2016, *Concevoir des plates formes de services*, Malakoff : Dunod, 376 p.
- MAGUERES G., 2005, *L'amélioration rapide de la qualité dans les établissements sanitaires et médico-sociaux*, Rennes : ENSP, 119 p.
- MANANGA F., 2010, *Intervenir auprès des mineurs étrangers isolés*, Paris : éditions du Cygne, 130 p.
- MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., 2017, *Le métier de directeur*, 6^e édition, Rennes : éditions Presses de l'EHESP, 278 p.

REVUES – ARTICLES

- *Occitanie Combien de mineurs isolés en provenance de l'étranger dénombre-t-on dans la région ?* - Actu.fr du 31/08/21
- *Protection de l'Enfance – Ou va la stratégie ?* - Dossier Lien social – 24/05/2021
- *Le dispositif d'accueil des mineurs isolés étrangers de Saverdun* – ONPE – 03/2016
- *Une prise en charge éclatée – Mineurs isolés, l'enfance déniée* – GISTI – octobre 2014

RAPPORTS – PROPOSITION DE LOI

- L'accueil de mineurs protégés dans des structures non autorisés ou habilités au titre de l'aide sociale à l'enfance – Denieul – Leconte – Schechter – nov 2020 – Rapport Inspection générale des affaires sociales
- Situation des Mineurs Isolés étrangers - Rapport Debré – Sénat – Mai 2010
- Les mineurs non accompagnés en Occitanie – Cariforef – 2021
- Mineurs Isolés Etrangers : l'insertion professionnelle par l'apprentissage – France Terre d'Asile – Mars 2018
- Rapport sur les problématiques de sécurité associées à la présence sur le territoire de MNA – Assemblée nationale – Députés JF ELIAOU et A SAVIGNAT – 10/03/21
- Intégration des jeunes majeurs étrangers – Sénat proposition de loi Ravacley – compte rendu octobre 2021
- Rapport annuel d'activité 2021 Mission mineurs non accompagnés- Ministère de la justice
- Rapport 2022 - Les mineurs non accompagnés au regard du droit – Défenseurs des droits

CONFERENCES ET MEMOIRES

- *HERAN F., « Ni pour ni contre l'immigration, avec elle tout simplement, professeur du collège de France, titulaire de la Chaire Migrations et sociétés à Paris, Conférence du 17/10/21 au Carla-Bayle (09 Ariège)*
- *« Projet international AVENIR : Les Pyrénées au défi de l'inclusion de jeunes étrangers arrivés seuls en France », 1^{ère} conférence le 17/03/22 à ERASME Toulouse*
- *LE BOSSE Y., « Qu'est-ce qu'aider ? Un aperçu des fondements de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités », séminaire du 12/04/22, Enquête ARSEAA Pôle Formation et recherche*
- *PONCET M., 2019, La protection des mineurs non accompagnés, Mémoire, Faculté de droits de Grenoble*

AVIS APPEL A PROJETS

- Dispositif de prise en charge de 30 places MNA – Département de l'Ariège – janvier 2020
- Création d'un dispositif expérimental de 40 places MNA – Département Var – novembre 2021

COURTS METRAGES MECS INSTITUT PROTESTANT

- « Venue d'ailleurs, j'habite ici » réalisé par Caméra au poing, réalisé en juin 2017, <https://tele-buissonniere.org/video/venu-dailleurs-jhabite-ici/>
- « Tracer sa voie » réalisé par Caméra au poing, réalisé en mars 2019, <https://tele-buissonniere.org/video/tracer-sa-voie/>

Liste des annexes

Annexe 1 – Le placement d'un enfant

Annexe 2 – Schéma procédure d'évaluation MNA

Annexe 3 – Répartition des accueils des MNA 2021 en France et en Occitanie

Annexe 4 – Evolution des placements de la MECS Jeanne Petite de 2010 à 2021

Annexe 5 – Schéma de présentation de la Fondation

Annexe 6 – Cartographie des métiers et répartition des ETP

Annexe 7 – Autorisation budgétaire du Conseil Départemental ETP 2022

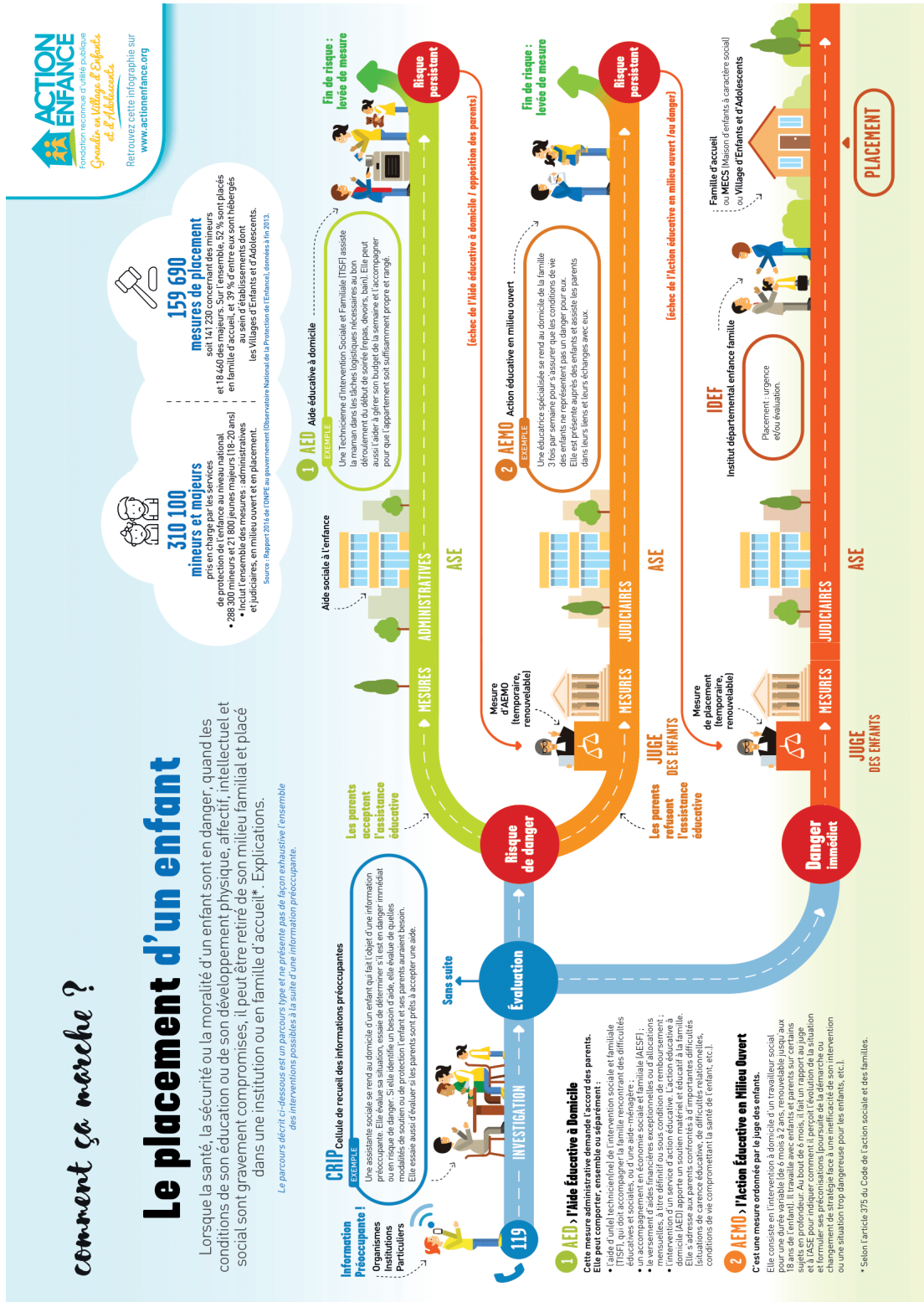
Annexe 8 – Plan de masse du Hameau Jeanne Petite 09700 SAVERDUN

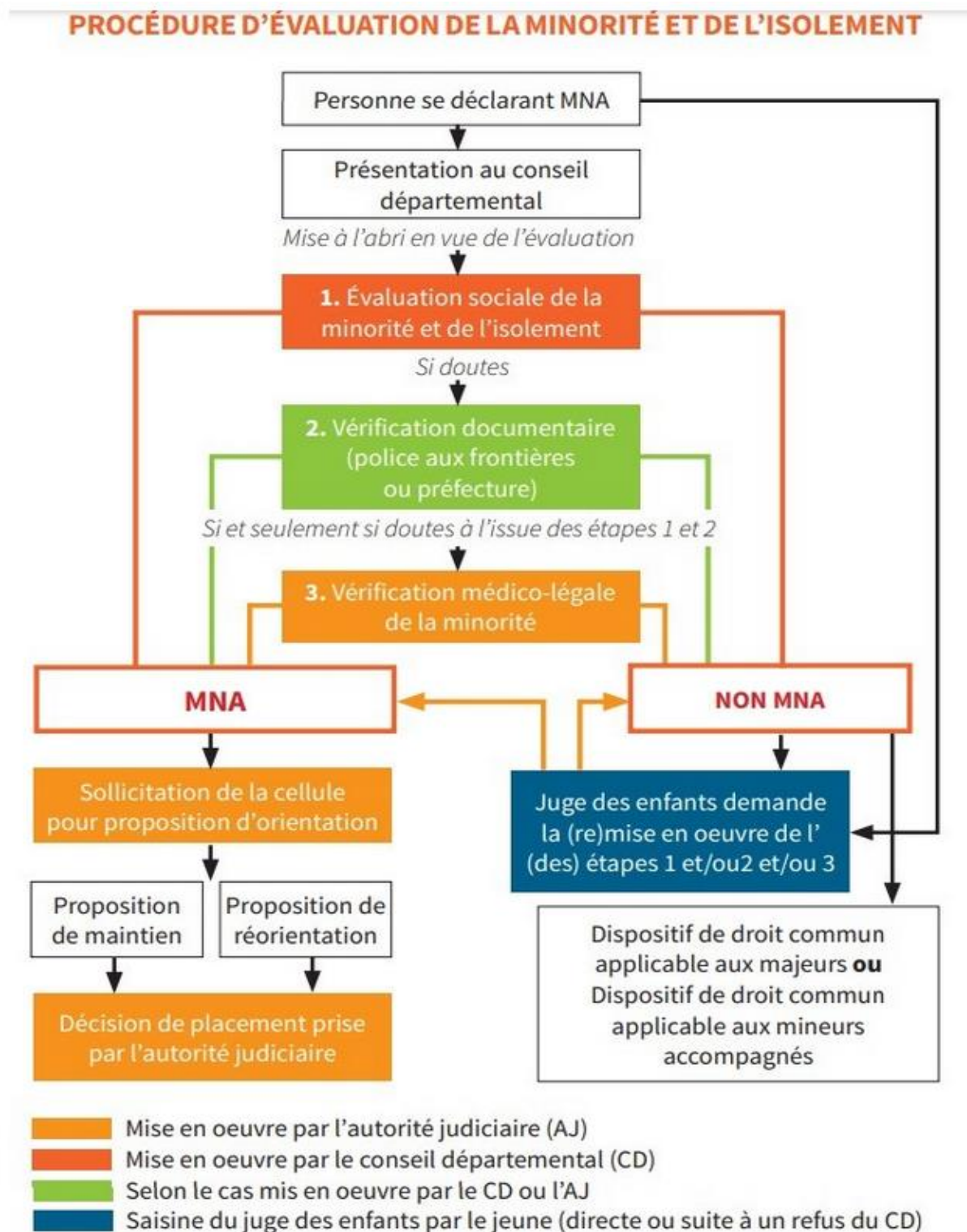
Annexe 9 – Agrément de la DIRECCTE

Annexe 10 – Organigramme de la Fondation

Annexe 11 – Pyramide documentaire

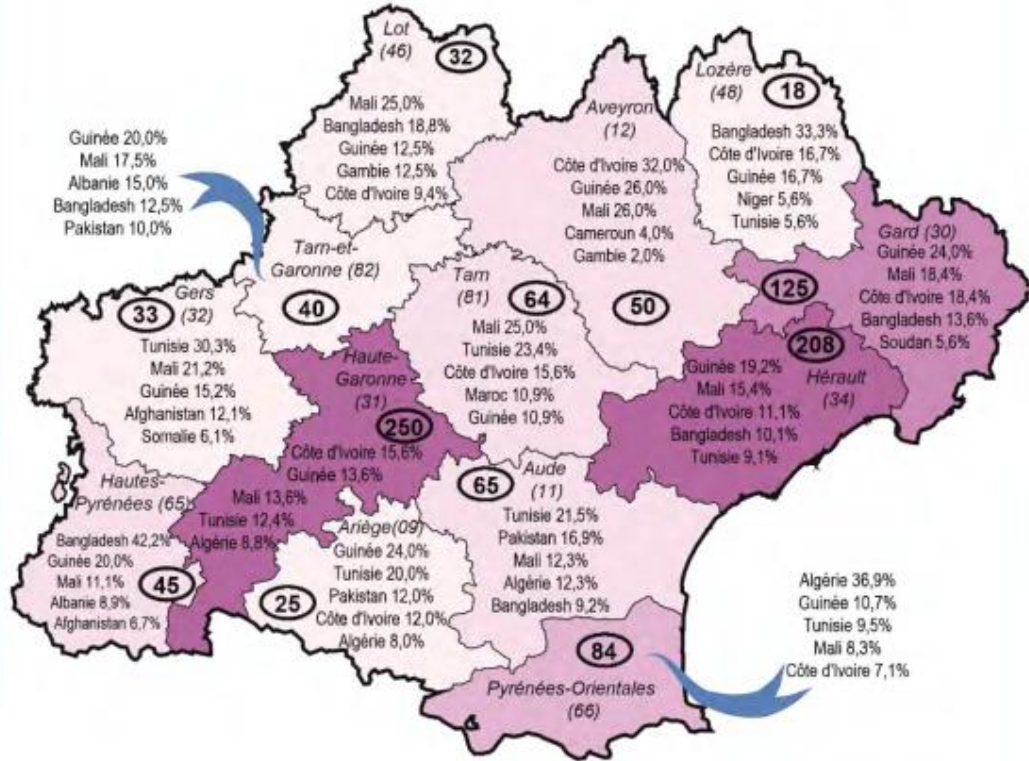
Annexe 12 – Plan d'un pavillon et esquisse de plan avec transformation





DIR Sud :

Nombre de MNA confiés par département en 2021 et pays d'origine



Mali % Principaux pays d'origine et part de leurs ressortissants dans le total des MNA confiés dans le département

238 Nombre de MNA confiés

Part des MNA pris en charge par chaque département dans le total des prises en charge de MNA sur l'ensemble du territoire métropolitain

- de 0,11 à 0,39 %
- de 0,40 à 0,62 %
- de 0,63 à 0,95 %
- de 0,95 à 1,68 %
- de 1,69 à 4,98 %

MNA : Mineurs Non Accompagnés

DPJJ / MMNA & BSI-L3

Annexe 4 – Evolution des placements MECS Jeanne Petite de 2010 à 2021 par départements

MECS : EVOLUTION NOMBRE DE JOURNEES DE PLACEMENTS DE 2010 à 2021, par départements

Nbr journées 58 enfants : **21 170** Nbr journées nouvel agrément : **27 375** (à 75 usagers)

Départements	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	en % 2021
CG ARIEGE (09)	3 050	2 039	1 098	973	785	1 537	1 060	866	739	459	273	0	0,00
DGAS PARIS (75)	19 811	21 397	21 031	18 419	17 077	12 795	8 699	4 298	1 639	1 095	1 098	1 682	6,17
CG STRASBOURG (67)	5 408	5 005	4 419	4 872	3 883	2 560	1 189	730	730	730	732	273	1,00
CG MARSEILLE (13)	1 460	1 134	1 004	365	365	333	1 386	3 882	5 122	6 039	6 238	7 984	29,28
CG VAL D'OISE (95)	59	537	779	1 505	2 297	2 317	2 390	1 695	2 309	3 518	4 752	4 299	15,76
CG ALBI (81)	365	294	807	1 159	1 640	1 431	644	365	0	0	0	0	0,00
CG GIRONDE (33)	0	325	366	365	365	272							0,00
CG AUDE (11)	0	0	580	730	668	365	366	176	0	0			0,00
CG COLMAR	45												0,00
CG HAUTE GARONNE				1 311	2 302	2 515	5 255	7 593	6 511	3 804	4 376	6 031	22,12
CG YVELINES (78)				72	1 141	1 209	296	0					0,00
CG HAUTS DE SEINE (92)				64	903	1 337	301	0					0,00
CG VENDEE (85)					982	4 607	5 648	10 887	10 581	10 437	9 712	6 758	24,78
CG LOT ET GARONNE (47)					320	1 326	1 905	2 037	1 142	730	579	243	0,89
CG H.PYRENEES					122	195							0,00
CG.VAL MARNE (94)							234	365	333				0,00
TOTAUX	30 198	30 731	30 084	29 835	32 850	32 799	29 373	32 894	29 106	26 812	27 760	27 270	100
<i>Evolution de N à N-1</i>	1 455	533	-647	-249	3 015	-51	-3 426	3 521	-3 788	-2 294	948	-490	

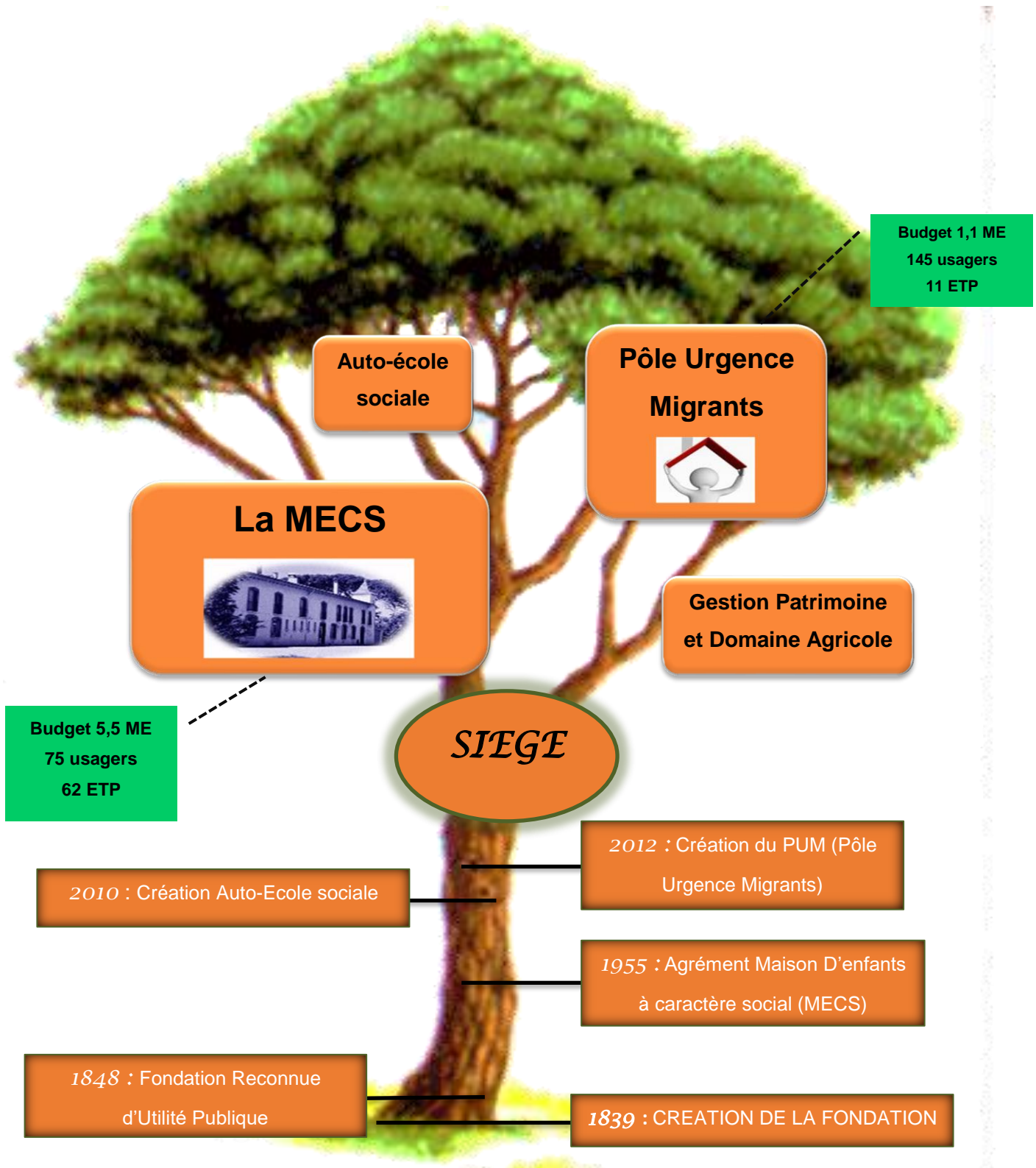
<i>Taux occupation à 58 enf.</i>	142,6%	145,2%	141,7%	140,9%	155,2%	154,9%	138,4%	155,4%					
<i>Taux occupation à 75 enf.</i>	110,3%	112,3%	109,6%	109,0%	120,0%	119,8%	107,0%	120,2%	106,3%	97,9%	101,1%	99,6%	

Contrat jeunes majeurs ARIEGE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CG ARIEGE (09)	574	238	422	122	273	0	0	0	0	270	60	0
TOTAUX	574	238	422	122	273	0	0	0	0	270	60	0
<i>Evolution de N à N-1</i>	-1 217	-336	184	-300	151	-273	0	0	0	270	-210	-60

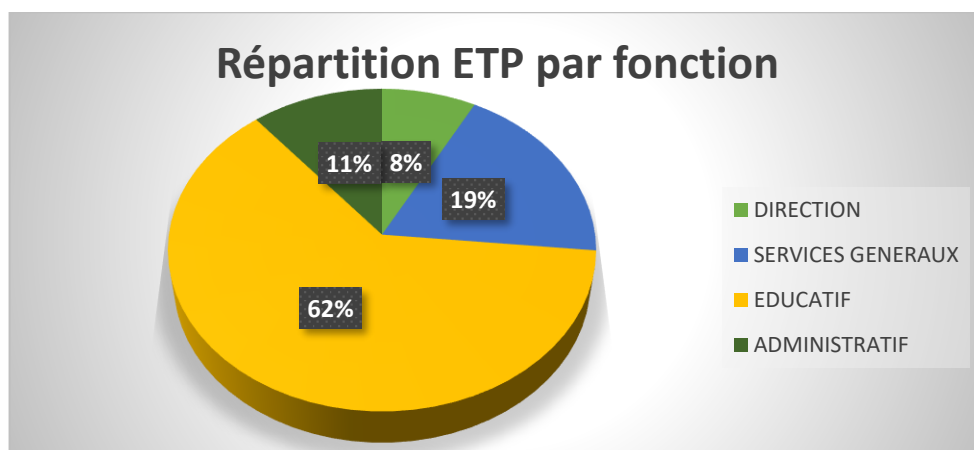
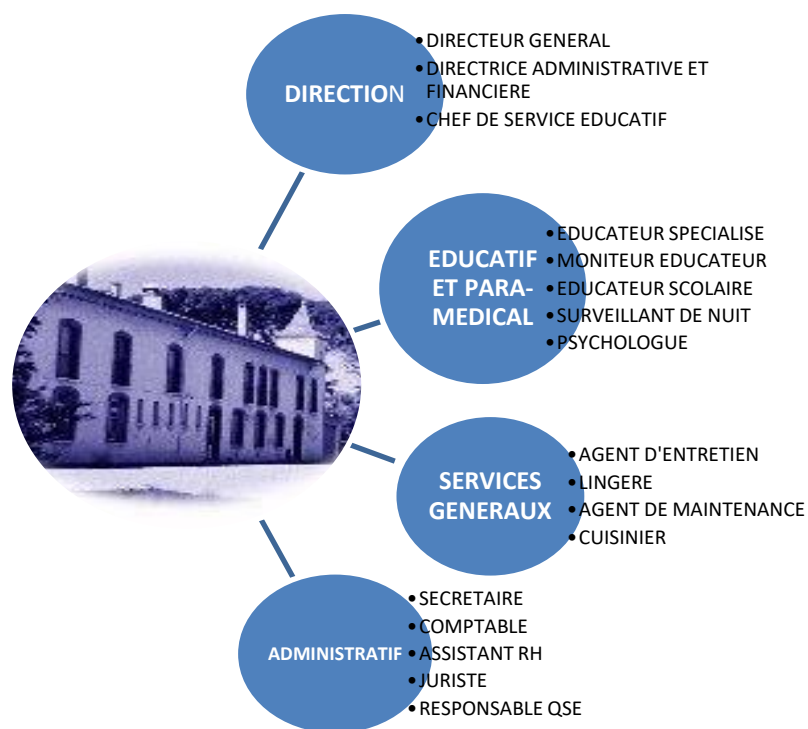
TOTAL GENERAL	30 772	30 969	30 506	29 957	33 123	32 799	29 373	32 894	29 106	27 082	27 820	27 270
<i>Evolution générale de N à N-1</i>	238	197	-463	-549	3 166	-324	-3 426	3 521	-3 788	-2 024	738	-550

<i>Taux occupation à 58 enf.</i>	145,4%	146,3%	143,7%	141,5%	156,5%	154,9%	138,4%	155,4%				
<i>Taux occupation à 75 enf.</i>	112,4%	113,1%	111,1%	109,4%	121,0%	119,8%	107,0%	120,2%	106,3%	98,9%	101,3%	99,6%

Annexe 5 – Schéma de présentation de la Fondation Institut Protestant



Annexe 6 – Cartographie des métiers et répartition ETP par fonction



Annexe 7 – Autorisation budgétaire ETP 2021 du Conseil Départemental

MECS JEANNE PETITE
MECS JEANNE PETITE

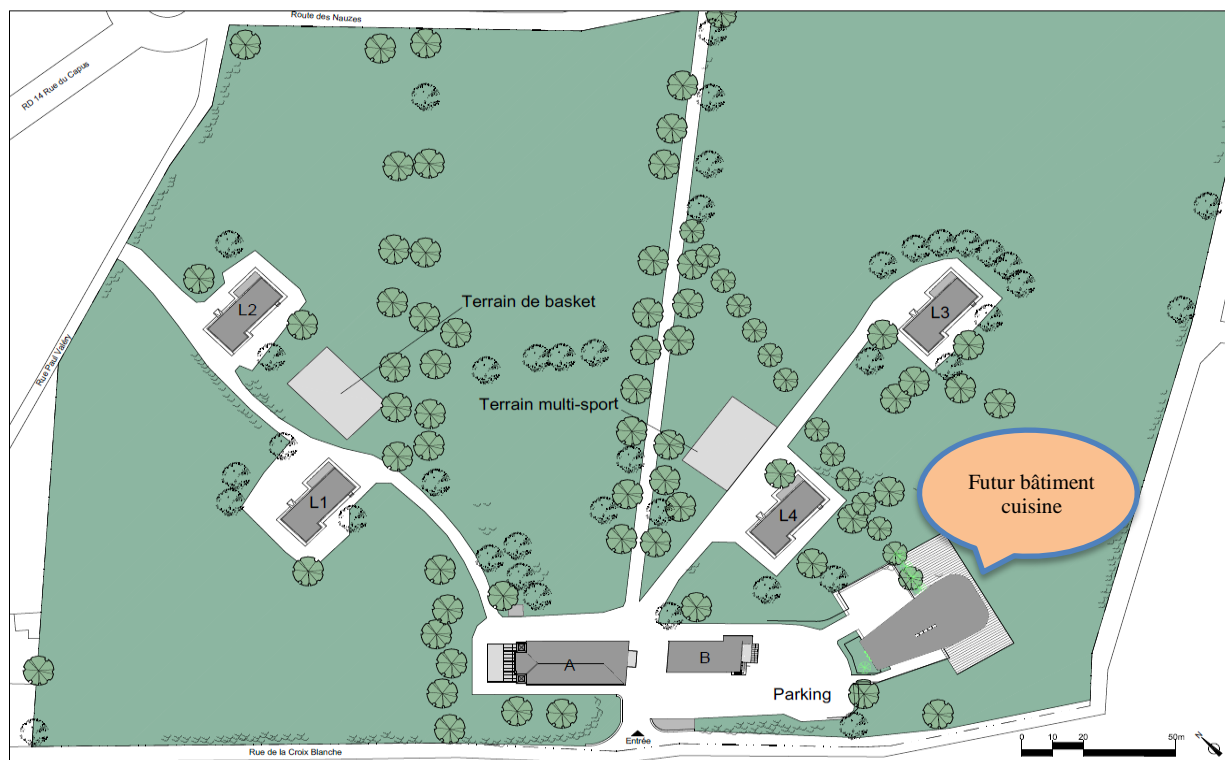
ETP et salaires par catégorie BP à saisir

2021

27 JAN. 2021

		Budget exécutoire 2020 Global	Reconductions 2021 Global	Mesures nouvelles 2021 Global	Budget proposé 2021 Global	Ecart n/n-1	Budget retenu 2021 Global
CapIns	Capacité installée	75	75	75	75		75
CapAut	Capacité installée et financée	75.00	75.00	75.00	75.00		75.00
NETPGestDIR	ETP Direction	1.000	1.000		1.000		1.000
ETPGestDIRG	ETP Direction	1.000	1.000		1.000		1.000
NETPGestADM	ETP Administration	5.740	5.740	0.260	6.000	0.260	6.000
ETPGestADM	ETP Administration	5.740	5.740	0.260	6.000	0.260	6.000
NETPGestSER	ETP Services généraux	13.000	13.000		13.000		13.000
ETPGestSERG	ETP Services généraux	13.000	13.000		13.000		13.000
NETPGestEDS	ETP Educateur spécialisé	37.500	37.500		37.500		37.500
ETPGestEDUG	ETP Education	37.500	37.500		37.500		37.500
NETPGestPSY	ETP Psychologue	2.000	2.000		2.000		2.000
ETPGestPSY	ETP Psychologue	2.000	2.000		2.000		2.000
NETPGestIDE	ETP Infirmier diplômé d'Etat			0.500	0.500	0.500	
ETPGestMEDG	ETP Médical			0.500	0.500	0.500	
NETPGestAUT	ETP Autre	2.000	2.000		2.000		2.000
ETPGestAUT	ETP Autre	2.000	2.000		2.000		2.000
TotETPGest	TOTAL DES ETP INTERNES	61.240	61.240	0.760	62.000	0.760	61.500

Annexe 8 – Plan de masse



Légende :

L1 à L4 : Lieux de vie, pavillons 1 à 4

Bat A : Service administratif et salle de FLE au RDC, Lieux de vie au 1^{er} étage pavillon 5

Bat B : Cuisine, lingerie au RDC et salle de réception-restauration à l'étage

Annexe 9 – Agrément de la DIRECCTE



PREFET DE LA REGION OCCITANIE

DIRECCTE
Occitanie
Pôle Entreprises Emploi Économie
*Service de contrôle de la formation
et titres professionnels*

*Unité de contrôle ouest
Mission Titres Professionnels*

*Affaire suivie par :
Téléphone :
Courriel :*

Cette décision comporte 2 pages

Le Directeur régional

à

Institut Protestant

Jeanne Petite

09700 SAVERDUN

DECISION D'AGREMENT

Le Directeur régional des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées

Vu le code du travail, notamment les articles L. 6311-1, L. 6312-1 et L. 6313-1 ;

Vu le code de l'éducation, notamment les articles L.335-5, L. 335-6, et R. 338-1 à R. 338-8 ;

Vu l'arrêté du 15 septembre 2016 modifiant l'arrêté du 22 décembre 2015 relatif aux conditions de délivrance du titre professionnel du ministère chargé de l'emploi ;

Vu l'arrêté du 15 septembre 2016 modifiant l'arrêté du 21 juillet 2016 portant règlement général des sessions d'examen pour l'obtention du titre professionnel du ministère chargé de l'emploi ;

Vu l'arrêté du 21 juillet 2016 relatif aux modalités d'agrément des organismes visés à l'article 338-8 du code de l'éducation ;

Vu l'arrêté du 26 septembre 2016 portant délégation de signature du Préfet de département à M. Christophe Lerouge, directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de la région Occitanie ;

Vu l'arrêté du 26 septembre 2016 portant subdélégation de signature de Christophe Lerouge, directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi Occitanie au titre de l'arrêt de la liste des défenseurs syndicaux et de l'agrément des organismes organisant des sessions de validation en vue de la délivrance du titre professionnel ;

Vu l'arrêté du 11/04/2016 relatif au titre professionnel de:
Agent de restauration (2016) ;

Vu la demande d'agrément formulée le 10 août 2016 par L'institut Protestant, Jeanne Petit 09700 Saverdun ;

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)
Occitanie
5, Esplanade Compans Caffarelli – BP 98016 – 31080 Toulouse Cedex 6 – Tél : 05.62.89.81.00
<http://occitanie.direccte.gouv.fr>

1/2

Décide

Article 1er :

L'agrément pour l'organisation des sessions de validation conduisant au titre de :
Agent de restauration est accordé à L'institut Protestant, Jeanne Petit 09700 Saverdun.

Article 2 :

L'agrément est accordé à compter du 08/09/2016 jusqu'au 08/09/2021.

Article 3 :

Le nombre maximum de candidats pouvant être présentés simultanément au regard des
prestations déclarées est de 2 par session.

Article 4 :

Le lieu d'organisation des sessions de validation pour le titre mentionné à l'article 1er
est :

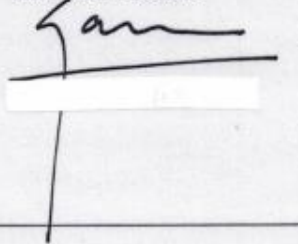
L'institut Protestant, Jeanne Petit 09700 Saverdun ;

Article 5 :

Le Directeur Régional des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du
Travail et de l'Emploi de Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées et le Directeur de l'Unité
Départementale de la DIRECCTE concerné par le lieu du plateau technique sont chargés,
chacun pour ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Fait à TOULOUSE, le 5 octobre 2016

Pour le Préfet de région
et par délégation du Directeur régional
de la DIRECCTE,
Le chef de service

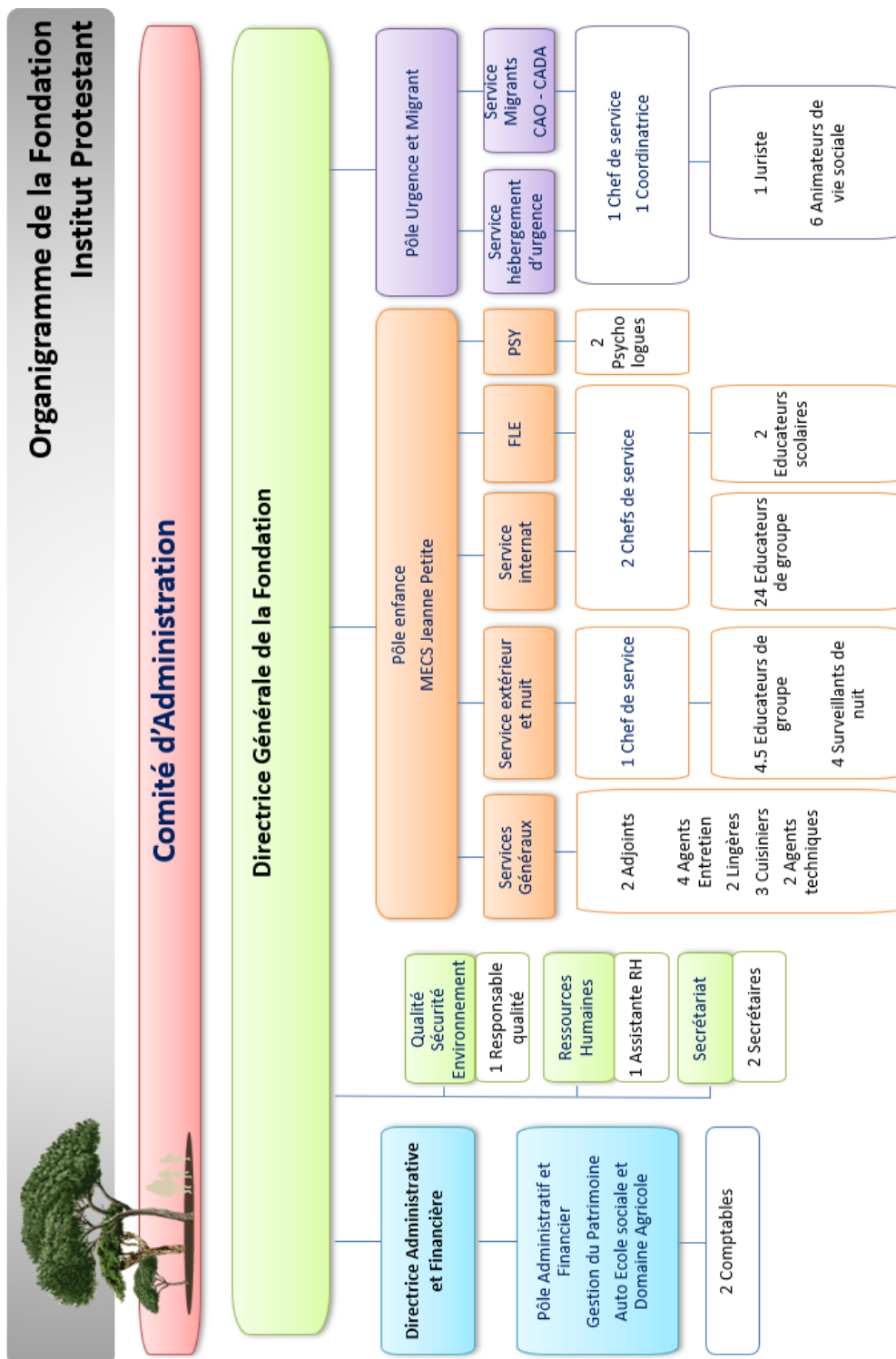


VOIES DE RECOURS :

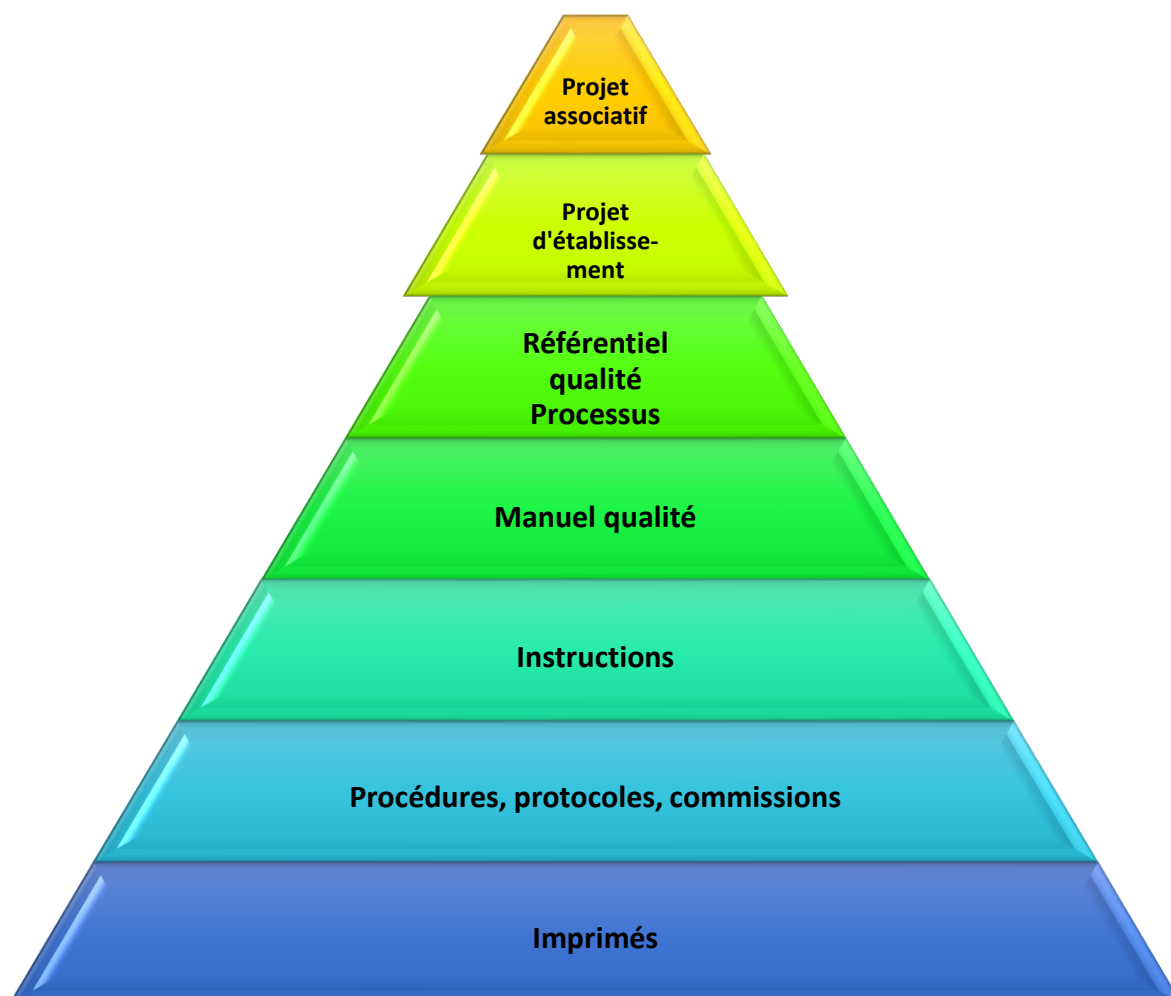
La présente décision peut dans un délai de deux mois à compter de la date de sa notification faire l'objet :

- d'un recours gracieux auprès du signataire de la présente décision.
- d'un recours hiérarchique auprès de : Monsieur le Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, Missions Politique de Formation et de Qualification
14 Avenue Dusquesne 75350 PARIS 07 SP
- d'un recours contentieux auprès du Tribunal Administratif compétent

Annexe 10 – Organigramme de la Fondation

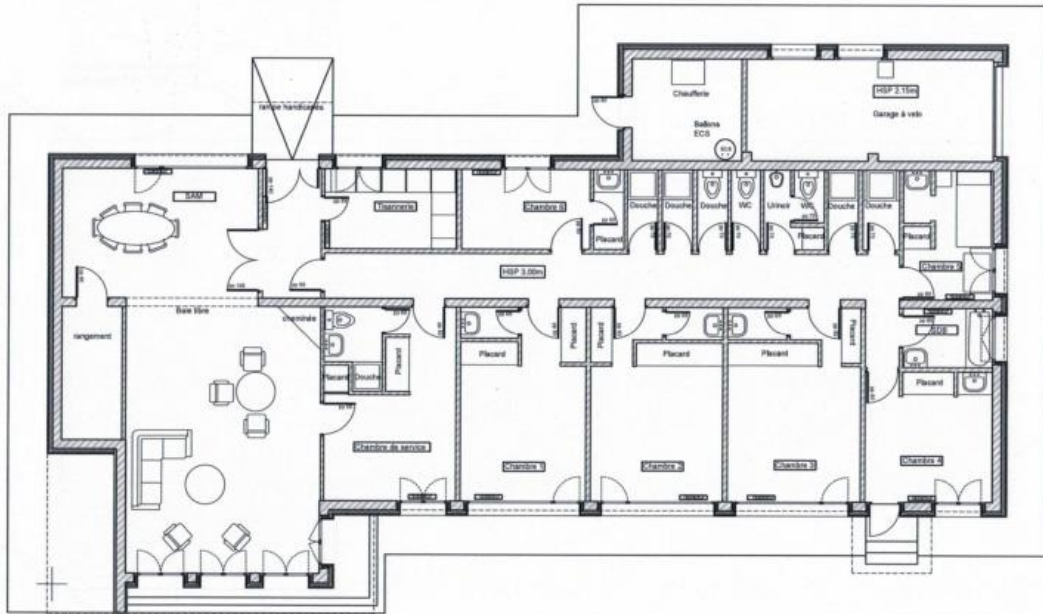


Annexe 11 – Pyramide documentaire

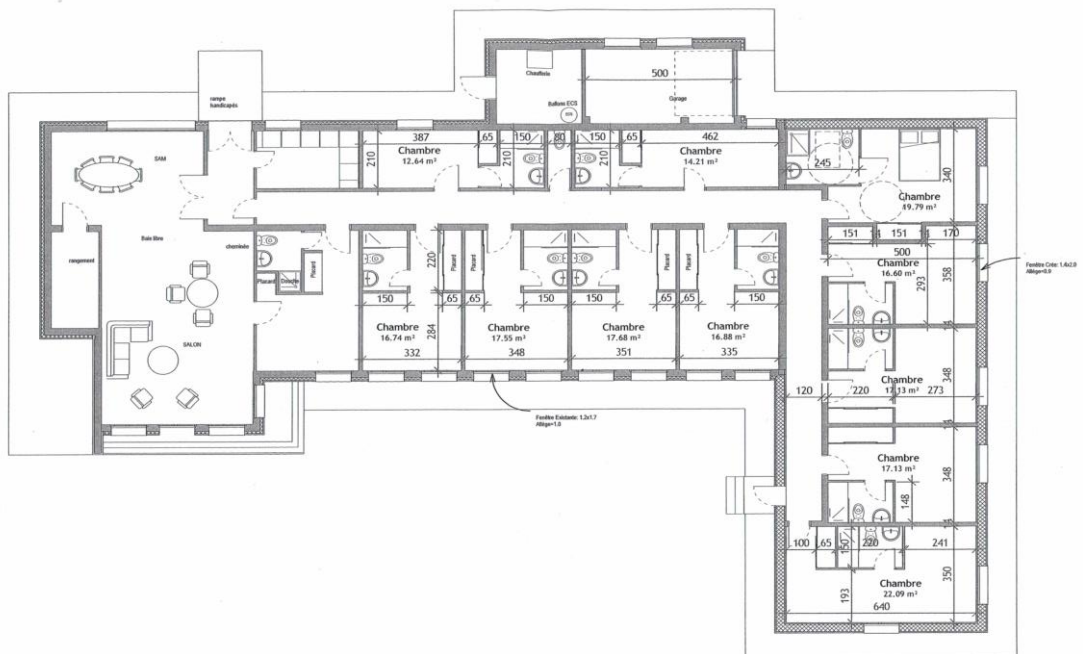


Annexe 12 – Plan d'un pavillon et esquisse de plan avec transformation

Plan actuel



Esquisse plan après transformation



VERGÉ

Ludivine

Septembre 2022

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**
ETABLISSEMENT DE FORMATION : CRFPFD TOULOUSE

**DIVERSIFIER L'OFFRE D'UNE MECS SPECIALISÉE DANS
L'ACCOMPAGNEMENT DES MINEURS NON ACCOMPAGNÉS**
**D'UNE MISSION DE PROTECTION DE L'ENFANCE A L'ENJEU DE L'INTÉGRATION SUR LE
TERRITOIRE FRANCAIS**

Résumé :

La MECS Jeanne Petite est spécialisée depuis plus de 30 ans dans l'accompagnement des Mineurs Non Accompagnés. Ces jeunes, pris en charge au titre de la protection de l'enfance, sont placés dans notre structure par l'ASE de plusieurs départements.

Ces dernières années, les profils des jeunes accueillis évoluent : âge plus élevé, niveau scolaire plus faible, troubles psychologiques fréquents liés au parcours migratoire. L'accompagnement spécifique, assuré par nos professionnels, doit lui aussi évoluer en fonction des attentes et des nouveaux besoins des jeunes.

Ainsi, dans des délais toujours plus courts, du fait des politiques publiques, comment s'adapter pour garantir un accompagnement efficient et individualisé avec l'objectif d'une intégration réussie sur le territoire.

La MECS doit se structurer pour répondre aux enjeux de diversification de l'offre en réponse aux nouveaux besoins des usagers.

Dans ce contexte, je dois remobiliser les professionnels autour d'un projet global co-construit, et maintenir les compétences spécifiques nécessaires à un accompagnement de qualité.

Je propose la création de nouvelles fonctions en appui des équipes éducatives et d'un pôle « insertion professionnelle et formation » en partenariat avec l'ensemble des acteurs du territoire.

De plus, je souhaite adapter le mode d'hébergement des jeunes afin de favoriser leur autonomie. Au-delà, un projet de construction d'un restaurant d'application sera pensé comme un tiers lieu interculturel et intergénérationnel, tourné vers la cité.

Mots clés :

Intégration, Mineurs non accompagnés, Maison d'Enfants à Caractère Social, Protection de l'enfance, Accompagnement spécifique, Régularisation administrative, Territoire, Interculturalité, Migration

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.