



**DU SECTEUR DE L'INCLUSION VERS LE CHAMP DE LA  
PROTECTION DE L'ENFANCE...**

**... OU L'ÉVOLUTION D'UNE ORGANISATION ET D'UNE PRATIQUE  
PROFESSIONNELLE POUR GARANTIR UNE QUALITÉ  
D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES MINEURS NON ACCOMPAGNÉS**

***Bob THOUE***

2023

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à ma famille pour leur disponibilité, leur compréhension et les sacrifices qu'ils ont consentis pour me permettre de me consacrer à ce projet professionnel. Votre soutien indéfectible a été une source de réconfort et de motivation tout au long de ce parcours.

Je remercie l'ensemble des professionnels et des formateurs que j'ai pu croiser dans le cadre de ma formation, pour leur disponibilité, leur bienveillance, leur écoute favorisant l'échange ainsi que le partage et la transmission de leur expertise professionnelle.

Je souhaite également remercier chaleureusement mes collègues de promotion pour leur aide précieuse, leurs réflexions constructives et leurs critiques pertinentes. Leurs apports ont été essentiels pour la réussite de ce travail.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers mes collègues de travail pour leur appui et leur soutien au quotidien. Leur collaboration et leur confiance ont été des atouts majeurs dans la réalisation de ce mémoire.

Merci encore à tous pour votre contribution à ce travail et pour votre soutien tout au long de ce parcours de formation professionnelle.



---

# Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Premier Chapitre : La naissance d'un pôle MNA à titre expérimental dans les Ardennes</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 L'environnement politique, structurel et réglementaire posé au regard</b> ... ..	<b>3</b>
1.1.1 ... des mineurs non accompagnés .....	3
1.1.2 ... des modalités d'accueil et d'accompagnement.....	6
1.1.3 ... de l'équipe en place.....	9
<b>1.2 Un dispositif bâti sur une culture du champ de l'exclusion/inclusion</b> .....	<b>12</b>
1.2.1 Le contexte départemental et les acteurs associatifs présents dans l'accueil de MNA .....	12
1.2.2 La représentation collective de la Fondation de l'Armée du Salut.....	14
1.2.3 Le rattachement fonctionnel et hiérarchique au secteur inclusion du siège à Paris .....	16
<b>1.3 Un pôle MNA issu du déploiement du CHRS de Reims</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 La place des professionnels de Reims dans le quotidien des Ardennes.....	18
1.3.2 Une culture et une expertise prégnantes de l'hébergement adulte .....	22
1.3.3 Les écarts avec la réglementation, les besoins et la pratique attendus .....	24
<b>1.4 Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre : à l'aube des premières limites</b> .....	<b>27</b>
<b>2 Deuxième Chapitre : Une offre de service en manque d'adaptabilité au regard des besoins territoriaux</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 La place octroyée aux différents professionnels de l'équipe dans l'organisation en place</b> .....	<b>29</b>
2.1.1 Les missions et délégations confiées par Reims au pôle MNA.....	29
2.1.2 Le poids de la méconnaissance de la protection de l'enfance .....	32
2.1.3 L'absence de politique de recrutement, de fidélisation et de stratégie de développement des compétences.....	35
<b>2.2 La place donnée aux personnes accueillies et leurs besoins</b> .....	<b>37</b>
2.2.1 L'absence de prise de conscience des réels besoins des MNA.....	37
2.2.2 Une relation administrative outrepassant la relation éducative .....	40
2.2.3 L'absence de culture d'accompagnement collectif et de considération de la « cité » .....	43

<b>2.3</b>	<b>La pérennité du pôle MNA menacée.....</b>	<b>45</b>
2.3.1	La variation des effectifs et ses impacts.....	45
2.3.2	L'absence d'anticipation d'évolution des besoins.....	48
2.3.3	Les enjeux de l'adaptation de l'offre de service.....	50
<b>2.4</b>	<b>Conclusion du 2<sup>nd</sup> chapitre : perspectives stratégiques.....</b>	<b>53</b>
<b>3</b>	<b>Troisième Chapitre : D'un pôle MNA vers la construction d'une identité d'établissement de protection de l'enfance .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1</b>	<b>Rattachement hiérarchique et fonctionnel au secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins (JHDS).....</b>	<b>56</b>
3.1.1	Dialogue de gestion et premier ajustement budgétaire .....	56
3.1.2	Emergence d'un établissement à part entière .....	58
3.1.3	Transmission de la culture professionnelle du secteur JHDS.....	61
<b>3.2</b>	<b>Mise en œuvre d'une nouvelle organisation globale .....</b>	<b>64</b>
3.2.1	Restructuration de l'équipe, des missions, des délégations .....	64
3.2.2	Redéfinition du cadre d'intervention.....	66
3.2.3	Ecriture du projet d'établissement.....	68
<b>3.3</b>	<b>Adaptation de l'offre de service au regard des besoins identifiés.....</b>	<b>69</b>
3.3.1	Accroissement et diversification de l'activité .....	69
3.3.2	Développement de réponses innovantes .....	71
3.3.3	Nouvelle proposition budgétaire consolidée.....	74
<b>3.4</b>	<b>Evaluation et perspectives.....</b>	<b>76</b>
	<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>81</b>
	<b>Liste des annexes .....</b>	<b>83</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

**AHI** : Accueil, Hébergement, Inclusion

**ARS** : Agence Régionale de la Santé

**ASE** : Aide Sociale à l'Enfance

**ASLL** : Accompagnement Social Lié

**CASF** : Code de l'Action Sociale et des Familles

**CD** : Conseil Départemental

**CER** : Centre Educatif et Renforcé

**CESE** : Conseil Economique, Social et Environnemental

**CESF** : Conseillère en Economie Sociale et Familiale

**CHRS** : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

**CIDE** : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

**CJM** : Contrat Jeune Majeur

**CNAPE** : Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant

**COFIL** : Comité de pilotage

**CPOM** : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

**CSAPA** : Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie

**CSE** : Comité Social et Economique

**CVS** : Conseil de la Vie Sociale

**DDETSPP** : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations

**EI** : Evènement Indésirable

**EJE** : Educateur de Jeunes Enfants

**ES** : Educateur Spécialisé

**ETP** : Equivalent Temps Plein

**FDE** : Foyer Départemental de l'Enfance

**FEDASIL** : Agence fédéral pour l'accueil des demandeurs d'asile

**FLE** : Français Langue Etrangère

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**ILGLS** : Intermédiation Locative et Gestion Locative Sociale

**IML** : Intermédiation Locative

**JHDS** : Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins

**MDPH** : Maison Départementale pour les Personnes Handicapées

**ME** : Moniteur Educateur

**MECS** : Maison d'Enfants à Caractère Social

**MNA** : Mineur Non Accompagné

**ODAS** : Observatoire National de l'Action Sociale

**ODPE** : Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance

**OFBRA** : Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides

**OPCO** : Opérateur de Compétences

**OQTF** : Obligation de Quitter le Territoire Français

**PDC** : Plan de Développement des Compétences

**PJJ** : Protection Judiciaire de la Jeunesse

**RH** : Ressources Humaines

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**SIAO** : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation

**TISF** : Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale

**TS** : Travailleur Social

**UDAF** : Union Départementale des Associations Familiales

**UE** : Union Européenne

**UNHCR** : Haut-Commissariat des Nations Unis pour les Réfugiés

**UNIOPSS** : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

**VAD** : Visite à Domicile



## Introduction

Je suis, aujourd'hui, directeur d'un établissement de la Fondation de l'Armée du Salut accueillant des jeunes mineurs et majeurs non accompagnés inscrit dans le champ de la protection de l'enfance. Cette place je l'ai construite et ce mémoire professionnel représente les multiples phases de travail permettant l'autonomisation d'un pôle MNA vers un établissement emprunt d'une identité au service des besoins des personnes accueillies dans les Ardennes.

Avant d'arrivée à ce poste de directeur autonome, je dépendais d'un directeur de complexe social Marne-Ardennes qui s'est chargé d'installer la Fondation sur le département ardennais, contrairement à mes pairs au sein de la Fondation qui dépendent directement du Siège à Paris. En ce sens, mon autonomie ainsi que mes délégations étaient restreintes et je ne pouvais donc pas occuper pleinement l'espace décisionnel.

Je suis arrivé 6 mois après l'ouverture d'un pôle MNA porté par un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Social faisant suite à une réponse à un appel à projet. Ce CHRS détient une identité forte dans le champ de l'inclusion et développe principalement des activités et dispositifs dans ce champ d'intervention et s'appuie sur la solide expertise de ses équipes dans ce secteur.

Ce pôle MNA est, ainsi, bâti sur la culture professionnelle d'un CHRS, or les besoins des personnes accueillies semblent se situer avant tout dans le cœur de la protection de l'enfance et la question qui conviendra d'être étayée ce sera comment faire évoluer la culture de l'établissement construit autour du secteur de l'inclusion vers une culture protection de l'enfance et ainsi être dans la juste réponse à ces enfants, adolescents et jeunes adultes.

En ce sens, je reviendrai sur la naissance de ce pôle MNA dans le premier chapitre de ce mémoire professionnel afin d'en déceler ses fondations et les confronter à l'environnement réglementaire et culturel de l'accueil des jeunes MNA.

Ensuite, en seconde partie, je développerai davantage l'analyse venant mettre en lumière le manque d'adaptabilité de l'offre de service au regard des besoins des jeunes mineurs non accompagnés et la mise en péril du pôle.

Enfin, je présenterai mon plan stratégique contribuant à faire évoluer le pôle MNA vers la construction d'une identité d'établissement de protection de l'enfance et comment je conduis le changement pour faire évoluer la culture professionnelle au service de l'optimisation de l'organisation et de la qualité de l'accompagnement.

Dans le but de construire mon diagnostic, d'étayer l'analyse, de penser et mettre en œuvre l'évolution de l'offre de service, je m'appuie d'une part sur les textes législatifs qui posent les fondements de l'accueil et l'accompagnement des jeunes mineurs non accompagnés. D'autres part, je me plonge dans l'argumentaire de la réponse à l'appel à projet concernant la création d'un dispositif départemental de prise en charge des MNA qui me permet d'obtenir certaines

clés de compréhension quant à l'organisation pensée et posée. Ensuite, j'explore l'ensemble des documents internes cadrant l'organisation et la pratique professionnelle et analyse la construction des budgets. Puis, je sollicite le Siège pour effectuer des audits. Enfin, je fais le choix de faire du benchmark tant au niveau des établissements de l'Armée du Salut que d'autres associations. Je bénéficie, également, d'échanges dans le cadre de groupes de travail « MNA » au niveau de la Fondation et avec l'ensemble des partenaires.

Aussi, je prends le soin d'utiliser des outils d'analyse certes techniques, mais aussi vulgarisés dans le but qu'ils soient à la portée de l'ensemble des professionnels de l'établissement. En effet, l'impulsion donnée par l'équipe de direction ne peut se résoudre à elle-même, il faut avant tout que chaque professionnel puisse se saisir du sens de l'analyse et des actions définies afin d'être acteur dans la stratégie à suivre.

C'est d'ailleurs dans cet esprit, que de ma place de directeur, je conçois l'évolution de l'organisation afin que celle-ci s'adapte aux besoins des personnes accueillies. Une citation de Benjamin DISRAELI, homme d'État et écrivain britannique « De l'éducation de son peuple dépend le destin de son pays » vient d'ailleurs appuyer mes propos que je vous propose sous une lecture modifiée afin de la transposer dans mon actualité : de l'éducation de son équipe dépend le destin des personnes accueillies.

## **1 Premier Chapitre : La naissance d'un pôle MNA à titre expérimental dans les Ardennes**

Selon l'UNICEF, au moins 300 000 enfants non accompagnés ont été enregistrés dans environ 80 pays en 2015 et 2016, contre 66 000 en 2010 et 2011<sup>1</sup>. Les premières arrivées significatives de mineurs isolés étrangers en France ont été observées au début des années 2000, notamment en provenance d'Afghanistan, d'Afrique subsaharienne et d'Afrique du Nord. Cependant, il convient de noter que les flux de mineurs isolés étrangers ont varié au fil du temps en fonction des crises et des conflits dans différents pays d'origine.

En tant que membre de l'Union Européenne, la France est tenue de respecter les normes et les obligations établies par les directives européennes. En ce sens, la directive européenne 2013/33/UE, sur les normes pour l'accueil des demandeurs d'asile, établit les normes minimales que les États membres doivent respecter pour garantir un accueil adéquat aux demandeurs d'asile, y compris les Mineurs Non Accompagnés. Par conséquent, la France est tenue de mettre en place des mesures conformes à cette directive pour l'accueil des MNA.

---

<sup>1</sup> Un voyage épouvantable : sur les routes de la Méditerranée, les enfants et les jeunes exposés à la traite et à l'exploitation, Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) et Organisation internationale pour les migrations (OIM)- Septembre 2017

En France, on note une explosion des arrivées de jeunes MNA et de fait une augmentation de leur prise en charge en protection de l'enfance comme en témoignent ces chiffres : 8054 ordonnances et jugements de placement en 2016, 14908 en 2017, 17022 en 2018<sup>2</sup>. C'est dans ce contexte que la Fondation de l'Armée du Salut a décidé de répondre à l'appel à projet pour l'accueil et l'accompagnement des jeunes mineurs non accompagnés dans les Ardennes et par la même occasion s'implanter dans un nouveau territoire.

Le pôle MNA des Ardennes est, ainsi, né à la suite de l'attribution d'un lot de places remportées en partie par la Fondation et plus précisément par son Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) de Reims. Je suis arrivé au poste de direction 6 mois après l'ouverture de ce dispositif sous la responsabilité d'un directeur de complexe social<sup>3</sup> Marne-Ardennes. L'environnement dans lequel nous nous situons vient logiquement colorer notre manière de travailler et donc d'accompagner les personnes et il est ainsi essentiel d'en présenter les contours.

## **1.1 L'environnement politique, structurel et réglementaire posé au regard...**

La première particularité perceptible avant même ma prise de poste est que ce public, les mineurs non accompagnés dit MNA, se situe à la croisée des champs de l'inclusion et de la protection de l'enfance. Comme le souligne Claire ROLLET, psychosociologue, membre du CIRFIP « A la croisée des politiques d'immigration et des politiques de protection de l'enfance, l'accueil des mineurs isolés étrangers pose de nombreuses questions d'ordre juridique, politique, éducatif et éthique générant de fortes tensions chez les professionnels entre la mise en œuvre de ces politiques et les questions éthiques du travail social.<sup>4</sup>

Le risque que je perçois rapidement est d'avoir une prise en charge qui se situe entre ces deux champs d'intervention avec la difficulté à inscrire les professionnels dans une culture répondant clairement aux besoins des enfants et adolescents accueillis.

Le directeur de complexe dans son organisation posée a fait un choix de situer son intervention dans le champ de l'exclusion/inclusion au même titre que son établissement principal.

### **1.1.1 ... des mineurs non accompagnés**

Le Conseil de l'Union Européenne, dans l'article 1 de sa Résolution du 26 juin 1997 ((97/C 221/03) concernant les mineurs non accompagnés ressortissants de pays tiers , définit les MNA comme : « tous les nationaux de pays tiers de moins de 18 ans qui entrent dans le

---

<sup>2</sup> DPJJ-MMNA - Rapport Annuel d'Activité 2021

<sup>3</sup> S'apparente à un directeur général de plusieurs établissements. Cette terminologie est utilisée puisqu'à la Fondation de l'Armée du Salut il n'y a qu'un seul directeur général au national.

<sup>4</sup> Migrants, réfugiés, exilés : résistances et créativité, nouvelle revue de psychosociologie, 25 – printemps 2018

territoire des Etats membres sans être accompagnés d'un adulte qui soit responsable d'eux par effet de la loi ou de fait, et tant qu'ils ne soient pas effectivement à charge d'une telle personne (...) (tout comme) les mineurs nationaux de pays tiers qui furent laissés seuls après être entrés dans le territoire de l'Etat membre ». Cependant, cette Résolution s'entend comme « norme minimale », c'est-à-dire sans préjudice des dispositions plus favorables en Droit Interne, et conformément à cette définition, le mineur étranger qui se trouve sur le territoire français dépourvu de la compagnie d'adulte responsable, est un mineur étranger non accompagné.

Le Conseil de l'Europe définit les mineurs migrants non accompagnés de la façon suivante : « la présente recommandation vise les mineurs migrants non accompagnés qui se trouvent en dehors de leur pays d'origine, quel que soit leur statut, indépendamment de la cause de leur migration, qu'ils soient demandeurs d'asile ou non. L'expression « mineurs migrants non accompagnés » inclus les enfants séparés. Il inclut également les mineurs qui ont été laissés seuls après être entrés sur le territoire de l'Etat membre. Les mineurs non accompagnés sont des enfants âgés de moins de 18 ans, qui ont été séparés de leurs deux parents et d'autres membres de proches de leur famille, et ne sont pas pris en charge par un adulte investi de cette responsabilité par la loi ou la coutume »<sup>5</sup>.

Selon la définition du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR), « un enfant non accompagné est une personne âgée de moins de 18 ans, sauf si la majorité est atteinte plus tôt en vertu de la législation qui lui est applicable, qui est séparé de ses deux parents et n'est pas pris en charge par un adulte ayant, de par la loi ou la coutume, la responsabilité de le faire »<sup>6</sup>.

Le pôle MNA des Ardennes accueille, ainsi, des jeunes mineurs et majeurs non accompagnés dans le cadre d'un agrément délivré par le Conseil Départemental au titre de la protection de l'enfance. Cette autorisation de fonctionnement est fixée pour une durée de 15 ans renouvelable conformément à la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et ses décrets d'application. Le Conseil Départemental autorise donc, la prise en charge de 69 mineurs non accompagnés garçons et filles confiés au Président du Conseil Départemental des Ardennes sur décision judiciaire ou mineurs devenus majeurs bénéficiant d'un Contrat Jeune Majeur, accueillis en logement diffus sur le département des Ardennes et prioritairement sur les communes de Charleville-Mézières et Rethel. Cette autorisation porte sur :

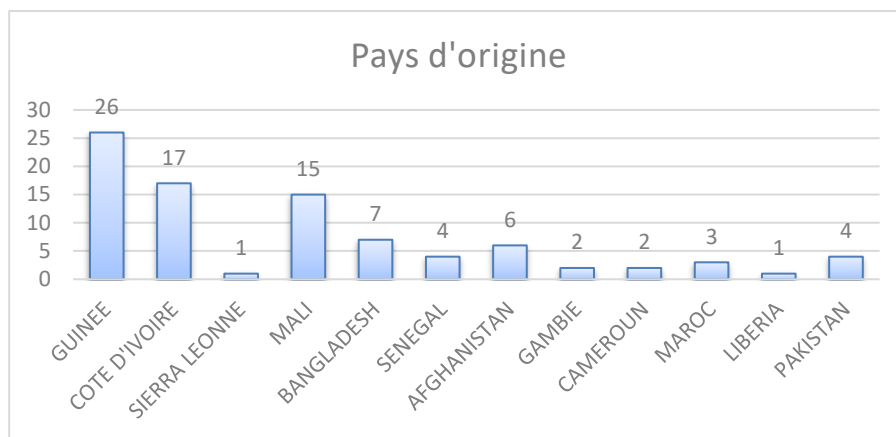
---

<sup>5</sup> Recommandation CM/Rec(2007)9 du Comité des Ministres aux États membres sur les projets de vie en faveur des mineurs migrants non accompagnés en date du 12 juillet 2007

<sup>6</sup> Note sur les politiques et procédures à appliquer dans le cas des enfants non accompagnés en quête d'asile de février 1997

- 54 mineurs non accompagnés garçons et filles âgés entre 16 et 18 ans ;
- 15 jeunes majeurs âgés entre 18 et 21 ans dans le cadre d'un Contrat Jeune Majeur.

En ce qui concerne l'effectif réel, les jeunes accueillies sont âgés de 16 ans à 21 ans et sont originaires d'horizons divers (Tchad, Mali, Guinée, Bangladesh, Albanie, Côte d'Ivoire, Sierra Leone, etc.) comme en témoignent les graphiques ci-dessous :



30 % des personnes en 2022 étaient originaires de Guinée

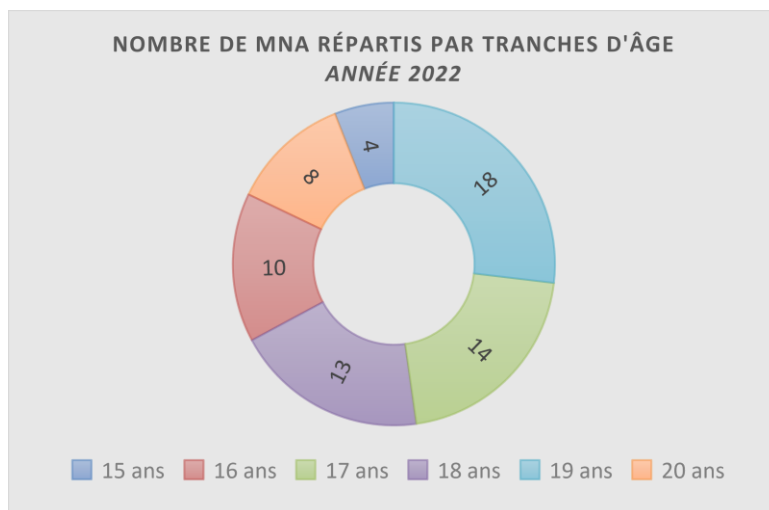
19 % originaires de Côte d'Ivoire

17 % originaires du Mali

En 2022, les pays les

plus représentés restent la Guinée, le Mali et la Côte d'Ivoire avec 66 % des accueils cette année-là. On note une augmentation du nombre de jeunes originaires du Bangladesh et de l'Afghanistan.

La répartition se fait entre 99% de jeunes hommes et 1% de jeunes femmes et la moyenne d'âge, en 2022, est de 20,5 ans.



La cadre réglementaire dans lequel doit évoluer les professionnels du pôle MNA de la Fondation semble rattaché à celui de la protection de l'enfance si l'on se réfère aux contours de l'autorisation délivré et de la définition réglementaire d'un jeune MNA.

Cependant, nous verrons par la suite que c'est moins évident au quotidien. En ce sens, je décide d'apporter un éclairage réglementaire sur lequel doit, logiquement, reposer les modalités d'accueil et l'accompagnement. En effet, après avoir pu apporter une définition d'un jeune MNA, il convient de mettre en lumière si ce dernier dépend d'un accompagnement au titre de la protection de l'enfance ou bien de la politique migratoire ce qui viendrait orienter clairement les priorités dans le cadre de sa prise en charge et les actions à mettre en œuvre en réponse à ses besoins fondamentaux.

### 1.1.2 ... des modalités d'accueil et d'accompagnement

Tout d'abord, la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) stipule dans son article 20 que « tout enfant temporairement ou définitivement privé de son milieu familial, ou qui dans son propre intérêt ne peut être laissé dans ce milieu, a droit à une protection et une aide spéciale de l'Etat y compris les enfants demandeurs d'asile, réfugiés ou migrants, sans considération de leur nationalité, de leur statut au regard de l'immigration ou de leur apatridie ». Le Défenseur des droits rappelle que tout jeune se disant mineur et isolé doit être considéré « comme un enfant à protéger, relevant de ce fait des dispositions légales de la protection de l'enfance » et non comme « un étranger, relevant de la compétence de l'Etat »<sup>7</sup>.

La jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme rappelle aux Etats qu'il convient de garder à l'esprit que « la situation d'extrême vulnérabilité de l'enfant est déterminante et prédomine sur la qualité d'étranger en séjour illégal ».<sup>8</sup>

Les Etats qui ont ratifié la CIDE doivent porter assistance à ces mineurs, d'ailleurs l'article 2 de la CIDE précise que « les Etats parties s'engagent à respecter les droits qui sont énoncés dans la présente Convention et à les garantir à tout enfant relevant de leur juridiction, sans distinction aucune, indépendamment de toute considération de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou autre de l'enfant ou de ses parents ou représentants légaux, de leur origine nationale, ethnique ou sociale, de leur situation de fortune, de leur incapacité, de leur naissance ou de toute autre situation ».

Aussi, l'article L111-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) confirme l'absence de condition de nationalité dans le cadre des mesures de protection de l'enfance : « Les personnes de nationalité étrangère bénéficient dans les conditions propres à chacune de ces prestations : 1° Des prestations d'aide sociale à l'enfance »

In fine, « la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant a donné son fondement légal au dispositif de répartition des mineurs non accompagnés (MNA) entre les départements, et vise à leur garantir les mêmes droits qu'à tout autre enfant présent sur le territoire. La loi protection des enfants du 7 février 2022 a apporté les compléments nécessaires et attendus, réaffirmant que la prise en charge des MNA relève de la protection de l'enfance ».<sup>9</sup> D'ailleurs, l'ensemble des jeunes mineurs accueillis sont placés sous la tutelle du Conseil Départemental au titre de l'article 411 du code civil.

L'ensemble de ces textes réglementaires impose aux Etats de mettre en œuvre une politique de protection de l'enfance identique à l'égard de tous les enfants en situation de danger. Pour autant, en ce qui concerne les MNA une tension existe dans les dispositifs de protection de

---

<sup>7</sup> Rapport 2022 du Défenseur des droits « les mineurs non accompagnés au regard du droit »

<sup>8</sup> CEDH, Mubilanzila Mayeka et Kaniki Mitunga c. Belgique, n°13178/03, § 55, CEDH 2006-XI

<sup>9</sup> DDPJJ-MMNA-Rapport annuel d'activité 2021

l'enfance des conseils départementaux venant compliquée la non-discrimination dans les accueils. Quelques exemples de jurisprudences venant réaffirmer la place du jeune MNA dans le cadre de la protection de l'enfance :

« Les dispositions relatives à l'enfance en danger sont des lois de police et de sûreté destinées à protéger une catégorie de citoyens, considérée comme vulnérable en raison de son jeune âge, et à éviter, dans un souci de cohésion sociale, que des enfants ou adolescents se voient appliquer des mesures différentes en raison de leur nationalité ; qu'ainsi, en application de l'article 3 alinéa 1 du code civil, ces dispositions s'imposent sur le territoire français à tous les mineurs de moins de 18 ans qui s'y trouvent quelle que soit leur nationalité ou celle de leurs parents »<sup>10</sup>.

« Il résulte de l'article 3 du Code civil que les dispositions relatives à la protection de l'enfance en danger sont applicables sur le territoire français à tous les mineurs qui s'y trouvent, quelle que soit leur nationalité ou celle de leurs parents [...] l'article 8 de la convention de La Haye du 5 octobre 1961 prévoit que les autorités de l'Etat de la résidence habituelle d'un mineur peuvent prendre des mesures de protection pour autant que celui-ci est menacé d'un danger sérieux dans sa personne ou dans ses biens »<sup>11</sup>.

« Les dispositions sur l'assistance de l'enfance en danger, lesquelles, à ce titre, sont applicables sur le territoire français à tous les mineurs qui s'y trouvent, quelle que soit leur nationalité ou celle de leurs parents »<sup>12</sup>.

C'est le ministère de la justice qui fixe la clé de répartition des MNA par département. En 2022, celle-ci est de 0,42% pour les Ardennes.

Au niveau national et pays frontalier notamment la Belgique, en effectuant un benchmark, je peux affirmer que l'on retrouve principalement deux grands types d'accueil concernant les jeunes MNA dans le cadre de la protection de l'enfance :

- Accueil collectif au sein d'un établissement type Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) généralement préféré pour les moins de 16 ans ;
- Accueil en semi-autonomie au sein d'appartements diffus en petites collocations pour les plus de 16 ans ;
- Quelques accueils en famille d'accueil pour les très jeunes et présentant des multi-vulnérabilités.

Lors de mon benchmark, je suis allé à la rencontre de l'établissement FEDASIL (Agence fédéral pour l'accueil des demandeurs d'asile) en Belgique, des dispositifs MNA de Saint-Malo, de Metz, puis de Paris de la Fondation de l'Armée du Salut. J'ai, également, pu échanger avec les

---

<sup>10</sup> Cour d'Appel de Paris, 16 mai 2000, n° 99/16403

<sup>11</sup> Cour de Cassation, 4 novembre 1992, n° 91-86938

<sup>12</sup> Cour de Cassation, 27 octobre 1964

travailleurs sociaux du SAMIE (Service d'Accueil des Mineurs Isolés Etrangers) de Châlons-en-Champagne.

En amont de ces différentes modalités d'accueil, les jeunes MNA sont très souvent accueillis au sein d'un hébergement dit « hôtelier » c'est-à-dire à l'hôtel avec un accompagnement minimum. Dans le cas présent, au sein du département des Ardennes, les MNA à l'hôtel sont pris en charge par le Foyer Départemental de l'Enfance (FDE) dès leur arrivée pour une mise à l'abri et l'évaluation de la minorité.

Par la suite, le Conseil Départemental, par la mise en place d'une référente MNA pour l'ensemble des situations du département, s'assure des différentes orientations vers le Pôle MNA de la Fondation de l'Armée du Salut.

En ce sens, à la suite de la phase d'évaluation, en fonction des places disponibles au sein du pôle MNA et de l'âge du jeune, ce dernier se voit affecté à un logement qu'il partagera avec d'autres mineurs et/ou jeunes majeurs. Ainsi les places sont fléchées avant même l'arrivée des MNA, et leur futurs « colocataires » peuvent être prévenus à l'avance de l'arrivée prochaine afin de d'effectuer un accueil qualitatif.

L'admission s'effectue en lien avec les éducateurs du FDE et l'équipe du pôle MNA. L'ensemble des documents constitutifs du dossier administratif sont transmis en amont.

Le jeune MNA se rend dans nos locaux, accompagné d'un éducateur de l'équipe évaluatrice. Il est reçu par son futur référent. Un temps d'échange permet alors de commencer à faire connaissance et de faire le point sur les attentes, les projets, voire les éventuelles inquiétudes de l'adolescent. L'éducateur du FDE transmet également les informations pratiques pertinentes au nouvel éducateur référent.

Le référent prend alors en charge le jeune et l'accompagne afin de réaliser ses premières courses, puis ils se rendent à l'appartement pour partager un moment convivial autour d'un repas avec l'ensemble des occupants du logement.

Ensuite, les jeunes accueillis sont hébergées dans un parc de 25 appartements en diffus sur le territoire des Ardennes. En ce sens, 19 logements sont repartis au cœur de la ville principale et 6 au sud du département. La capacité des appartements va de 1 à 5 places permettent d'accueillir 54 jeunes mineurs et 15 jeunes majeurs sur le département.

Dans la majorité des cas, les appartements sont partagés et chaque personne accueillie dispose d'un espace individuel fermant à clef avec des rangements prévus pour ses affaires personnelles. En ce sens, la cuisine, salle de séjour et sanitaires sont partagés.

Les visites à domicile orchestrées par les travailleurs sociaux viennent alors rythmer l'accompagnement de ces jeunes. A mon arrivée, des appartements sont fléchés en fonction de la minorité ou majorité des jeunes afin d'éviter la mixité d'âge.

Les locaux dits « administratifs » en ville représentent le site principal du dispositif où l'ensemble des travailleurs sociaux, équipe d'encadrement et aide comptable se retrouvent pour organiser l'accompagnement des jeunes mineurs et majeurs accueillis.



### Spécificités concernant les jeunes majeurs :

L'article L112-3 du CASF indique que « la protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits [...] Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ».

L'article L222-5 du CASF « (...) Peuvent être également pris en charge à titre temporaire par le service chargé de l'aide sociale à l'enfance les mineurs émancipés et les majeurs âgés de moins de vingt et un ans qui éprouvent des difficultés d'insertion sociale faute de ressources ou d'un soutien familial suffisants. Un accompagnement est proposé aux jeunes mentionnés au 1° du présent article devenus majeurs et aux majeurs mentionnés à l'avant-dernier alinéa, au-delà du terme de la mesure, pour leur permettre de terminer l'année scolaire ou universitaire engagée ».

Aussi, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) a rendu en mars 2015 un avis<sup>13</sup> "Sécuriser le parcours d'insertion des jeunes" dans lequel il recommande de systématiser le contrat jeune majeur pour les jeunes confiés à l'aide sociale à l'enfance et donc d'en faire un droit pour tous les jeunes confiés à l'ASE, jusqu'à 21 ans (voire 25 ans pour les jeunes nécessitant une protection particulière).

Pour les jeunes majeurs, la possibilité de contractualiser un CJM n'est pas aussi systématique que le prévoit le cadre réglementaire. En effet, il existe de nombreuses disparités entre les départements. Le Président du Conseil Départemental fixe les orientations à ses équipes qui, ensuite, œuvrent dans le développement ou non de cette modalité d'accompagnement. En ce qui concerne le département des Ardennes, le choix est fait de contractualiser quasi systématiquement avec les jeunes majeurs MNA.

C'est une réelle opportunité de poursuivre l'accompagnement, mais encore faut-il avoir les moyens en adéquation avec les besoins de ces jeunes majeurs.

#### **1.1.3 ... de l'équipe en place**

Le pôle MNA se compose de 16 professionnels à sa création. L'équipe pluriprofessionnelle est composée de<sup>14</sup> :

- 1 ETP Directeur ;
- 1 ETP Cheffe de service administratif ;
- 1 ETP Aide comptable ;
- 1 ETP Conseillère en Economie Sociale et Familiale (CESF) ;
- 6 ETP Moniteur Educateur (ME) :
  - Dont 4 ME non diplômés ;

---

<sup>13</sup> Sécuriser les parcours d'insertion des jeunes, avis de suite, Antoine Dulin, mars 2015

<sup>14</sup> Cf. annexe n°1 - Organigramme du pôle MNA 2022

- 4 ETP Educateur Spécialisé (ES) :
  - Dont 1 ES diplômé Educateur de Jeunes Enfants (EJE) ;
- 2 ETP Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale (TISF) :
  - Dont 1 TISF non diplômée ;

La CESF est dédiée uniquement à l'accompagnement des 15 places jeunes majeurs. Son poste repose sur le budget de la section « jeunes majeurs ». En effet, il existe un budget alloué pour les 54 places jeunes mineurs et un pour les 15 places jeunes majeurs. Des premiers éléments qui m'interpellent quant à la structuration et l'élaboration des budgets avec un début de fragilité perceptible puisque les jeunes mineurs parfois âgés de 17 ans ½ ne le resteront pas bien longtemps. Quelle pérennité pour le budget alloué, pour les postes ?

D'autant que dès mon arrivée, deux postes sont déjà gelés, à savoir un poste d'ouvrier de maintenance et un poste de TISF.

D'ailleurs, selon l'Observatoire National de l'Action Sociale (ODAS), dans sa lettre de janvier 2018, le taux d'encadrement moyen pour les projets MNA prévoyant un hébergement en diffus est de 30 ETP pour 100 places soit un ratio de 0,3. Avec 16 ETP pour 69 places, le ratio est de 0,23 soit en deçà de ce qui est préconisé. La sous-dotation en poste par rapport aux préconisations aura forcément des répercussions sur la dynamique d'accompagnement et sera à mettre en lien avec les difficultés actuelles de recrutement dans le secteur social et médico-social et le nombre d'arrêts maladie croissant.

A noter que les charges du groupe 2 ne représentent que 52% des charges globales ce qui est assez bas en comparaison avec d'autres établissements de protection de l'enfance « classiques ».

Je constate, également, qu'aucun poste de secrétariat sur site n'a été prévu et budgété. Par conséquent, les tâches inhérentes à ce métier sont effectuées par la secrétaire de Reims. En ce sens, les différents appels extérieurs sont orientés vers Reims et plus particulièrement relayés par l'agent d'accueil. Il en est de même pour l'ensemble des courriers et une grande majorité des mails qui sont traités par le secrétariat de Reims,

Ainsi, les partenaires, l'autorité de tarification, les établissements scolaires, les personnes accueillies lorsqu'ils appellent le Pôle MNA transitent automatiquement par l'agent d'accueil de Reims et se retrouvent bien souvent sans réponse immédiate. En effet, l'agent d'accueil ne détient pas la connaissance fine du secteur pour être en mesure d'apporter les réponses. En ce sens, je constate, alors, une déperdition d'information importante et préjudiciable.

De plus, je considère que la secrétaire occupe un poste stratégique du fait de son rôle central en matière de communication au sein de l'établissement. C'est le secrétariat qui joue le rôle de premier filtre des appels, des mails, de l'accueil de personnes extérieures, d'orientation des informations vers le bon interlocuteur.

La secrétaire tient aussi un rôle important dans l'uniformisation des réponses, dans la maîtrise des effectifs, dans la réalisation de courriers en appui du directeur et dans la gestion de la boîte

mail générique de l'établissement. Toute la standardisation des écrits et des données reposent sur ce poste.

Aussi, si nous nous attachons au mot secrétaire, nous observerons le mot « secret » et le mot « taire ». Ainsi, le cœur même du métier se situe dans la confidentialité des informations qu'il ou elle traite. Elle traite de nombreuses informations et est, également, soumise au secret professionnel comme l'ensemble des salariés.

Néanmoins, ce poste en étant relayé à Reims perd tout le bénéfice de ce dont pourquoi il est institué. En somme, le fonctionnement actuel s'apparente à l'absence de secrétariat.

A contrario du poste de secrétaire qui n'est clairement pas efficient, l'équipe du pôle MNA peut compter sur l'appui de certaines fonctions supports de Reims. En effet, la cadre comptable ainsi que la cadre RH absorbent les tâches inhérentes à leurs missions respectives pour le compte du pôle MNA moyennant une refacturation au budget.

Il me semble important de faire un état de lieux de l'organisation horaires de l'équipe en place. Ceux-ci sont concentrés en journée sur la plage horaire 9h00-12h00 // 13h-17h00 avec une coupure le midi, quid de la continuité de service pendant midi, d'autant plus en protection de l'enfance ?

Les soirées sont en nombre restreint et vont jusque 20h. L'organisation fixée à mon arrivée pour les horaires concernant la journée du vendredi sont à la carte et au choix des différents professionnels. De même pour les horaires du weekend, ils peuvent faire le choix de travailler le matin, l'après-midi ou la soirée. Les jours fériés sont également effectués sur le principe du volontariat.

Ce fonctionnement me questionne tant la mission qui est la nôtre en protection de l'enfance est d'assurer une continuité 24h/24 et 7j/7 en couvrant le maximum de plages horaires. Or, ici, au-delà de 20h, il n'y aura que le service minimum de l'astreinte.

Aucun veilleur de nuit n'est en place malgré ce qui avait été défendu dans l'argumentaire de l'appel à projet.

L'astreinte devrait se situer, par conséquent, de 20h à 9h le lendemain mais ce n'est pas le cas, nous le verrons plus loin dans l'écrit.

Quid aussi pour le volontariat et le libre choix, qu'en est-il quand personne ne se mobilise ? Quelle équité ?

L'embauche de l'ensemble des professionnels a été effectuée par le directeur de complexe social. Ce dernier, dans les valeurs qui sont les siennes et louables par la Fondation de l'Armée du Salut ont été d'embaucher des personnes loin de l'emploi, en reconversion, dans des emplois en CDD ou en fin de contrat.

Ce choix n'est pas sans conséquence dans la qualité de l'accompagnement et le manque d'expérience des professionnels en protection de l'enfance.

Ceci représente un réel défi, pour moi, dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).

## **1.2 Un dispositif bâti sur une culture du champ de l'exclusion/inclusion**

Le pôle MNA est bâti sur une culture du champ de l'exclusion/inclusion du fait de l'origine de sa création à la suite de la réponse à l'appel à projet par les acteurs de l'inclusion de la Fondation de l'Armée du Salut. De ma place de directeur, je constate rapidement que tout découle de cette culture inclusion. En effet, la réflexion, la pratique, l'analyse, l'organisation des actions, etc. sont conduites sous le regard des experts de l'inclusion et peuvent parfois être aux antipodes de la protection de l'enfance.

### **1.2.1 Le contexte départemental et les acteurs associatifs présents dans l'accueil de MNA**

Le département des Ardennes est fortement impacté par l'augmentation constante du nombre de jeunes MNA confiés. Au cours de l'année 2017, ce sont 130 jeunes MNA qui ont été confiés au département, ce qui représente environ 50% des enfants orientés sur le dispositif d'accueil d'urgence du foyer de l'enfance.

Un flux constant qui a très vite saturé le foyer départemental de l'enfance et a conduit le Conseil Départemental à lancer un appel à projet. Dans l'attente, l'accompagnement de ces jeunes MNA est uniquement axé sur la mise à l'abri. Celle-ci s'effectue principalement à l'hôtel au vu du nombre important de MNA et la saturation du foyer départemental. Les professionnels du foyer de l'enfance effectuent la mission d'évaluation de la minorité en lien avec les services de la préfecture.

A l'heure actuelle, cette mission est d'ailleurs conservée par le FDE. Celui-ci effectue le premier accueil dans le cadre d'un accueil hôtelier quel que soit l'âge. Il devrait garder chacun des jeunes sur un court laps de temps. Toutefois, dans la réalité les jeunes MNA restent plusieurs mois à l'hôtel parfois même une année pour certains, faute de place auprès des deux prestataires du département. En effet, les deux dispositifs sont saturés et les places sont, donc, rapidement comblées.

Il me semble important de souligner la position ambivalente du Conseil Départemental qui sollicite et attribue l'accueil et l'accompagnement des MNA à des établissements du champ de l'exclusion/inclusion notamment des CHRS et non pas à des établissements de la protection de l'enfance. En effet, deux CHRS remportent l'appel à projet, l'un sur le département des Ardennes porté par une association historique<sup>15</sup> et l'autre celui de la Fondation de l'Armée du Salut de Reims. Qui de l'appel à ces porteurs de projet ? La prise en charge axée sur l'hébergement et la régularisation au séjour semble être recherchée par les autorités de tarification en premier lieu. Les différentes rencontres avec le Conseil Départemental viennent

---

<sup>15</sup> Nous la nommerons Association X pour des raisons de respect de l'anonymat.

affirmer ce ressenti puisque leur volonté est d'accueillir rapidement les jeunes MNA, les héberger et travailler rapidement la question de la régularisation administrative afin qu'il puisse sortir du dispositif de protection de l'enfance et entrer dans le droit commun.

Cette modalité semble être en accord avec le montant du prix de journée très en deçà des autres dispositifs de protection de l'enfance « classiques ».

Pourtant, lors du lancement de l'appel à projet, plusieurs acteurs de la protection de l'enfance ont pu se positionner mais n'ont pas été retenus.

Je sais qu'il existe un passif entre le Conseil Départemental et les acteurs de la protection de l'enfance ce qui peut, également, représenter une des raisons pour laquelle le choix s'est porté sur d'autres opérateurs, nouveaux, dans le réseau de cette autorité de tarification. En effet, pour ne pas le citer un gros groupe de l'action sociale et médico-sociale a été sous le feu des projecteurs pour de nombreux faits de maltraitances et/ou de négligences et représentait l'un des plus gros acteurs du département dans le secteur de la protection de l'enfance. Par conséquent, le Conseil Départemental a vu là une opportunité d'étendre les acteurs avec qui il travaille et d'avoir ainsi une diversité de possibilités pour des projets futurs et de limiter les jeux de pouvoirs.

In fine, les deux CHRS se voit attribuer dans un premier temps pour chacun la moitié de l'effectif total de jeunes MNA sur le département des Ardennes.

A cet instant et malgré la volonté de l'établissement de Reims de vouloir créer un petit collectif d'accueil, l'argumentaire de ce dernier n'a pas convaincu et il ne remporte que de l'accompagnement en diffus pour 69 places. En effet, il était prévu, si je me réfère à la réponse à l'appel à projet où j'en extrais un passage « Pour les 35 mineurs, nous proposons d'ouvrir deux sites semi-collectif de 15 et 20 places Par semi-collectif, nous entendons 5 logements ou pavillons situés dans un même quartier : un de ces lieux étant appelé à devenir l'espace collectif où seraient installés les professionnels, dont le veilleur de nuit »<sup>16</sup>.

A contrario, le CHRS déjà présent sur le département et ayant des liens déjà tissés avec l'autorité de tarification remporte une partie en unité collective à hauteur de 12 places et une autre en diffus pour 69 places. Cet établissement est implanté depuis plus de 40 ans. La direction en place et le directeur de complexe social de Reims entretienne une relation de travail basé sur un principe de concurrence. Une « guerre » d'égos qui nous place dans une dynamique de surenchère dans le développement de projet et dans l'ajustement des moyens à la baisse.

Je considère de mon côté qu'il est primordial d'améliorer cette situation historique et en faire une véritable relation partenariale afin d'uniformiser nos pratiques dans l'intérêt des jeunes MNA.

---

<sup>16</sup> Extrait de la réponse de la Fondation de l'Armée du Salut à l'appel à projet concernant la création d'un dispositif départemental de prise en charge des mineurs non accompagnés.

Je me suis entretenu avec la référente MNA de l'Aide Sociale à l'Enfance au sein du Conseil Départemental, ainsi qu'avec le directeur général adjoint solidarité et réussite afin d'avoir leurs retours sur le choix de privilégier des acteurs de l'inclusion plutôt des établissements de protection de l'enfance.

Leurs réponses convergent vers la volonté de l'autorité de tarification d'avoir des acteurs experts de la question migratoire, de l'accompagnement de personnes étrangères et des procédures de régularisation administrative en vue d'une sortie rapide du dispositif de protection de l'enfance vers le droit commun.

En ce qui concerne le regard des juges des enfants et des responsables des maisons des solidarités du département, ils connaissent la Fondation de l'Armée du Salut sous son image d'expert de la précarité et sont plutôt dans l'attente de garanties de l'accompagnement mis en place.

### **1.2.2 La représentation collective de la Fondation de l'Armée du Salut**

L'Armée du Salut est reconnue à travers le monde pour venir en aide aux plus démunis. Elle a été fondée en 1865 par William et Catherine Booth dans l'Angleterre industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle.

Portée par une éthique chrétienne, sa vocation est de répondre aux besoins physiques, sociaux et spirituels des personnes en situation de détresse.

Elle est présente dans 132 pays sur les cinq continents. Elle accomplit une œuvre d'intérêt général dans les domaines de la santé (hôpitaux, dispensaires...), de l'enseignement, du social et intervient à tous les âges de la vie, de la naissance à la fin de vie. L'Armée du Salut a pour vocation de restaurer la personne dans son corps, son humanité, ses droits fondamentaux et sa spiritualité.

Cherchant à répondre à tous les appels de détresse, William Booth (1829-1912) a parfaitement défini la manière dont il convient d'aborder la personne en souffrance :

- L'accueillir et l'écouter, la soutenir et la sécuriser en lui offrant un cadre structurant, permettant de faire le point, d'évoluer ;
- Agir sur les causes, tout en procurant une réponse immédiate à son désarroi, ce qui suppose, le cas échéant, la mise en œuvre d'une aide d'urgence et/ou d'un accompagnement sur un plus long terme.

Implantée en France depuis 1881, l'Armée du Salut s'est impliquée auprès des personnes en difficulté, créant notamment les « foyers du soldat » au cours de la première guerre mondiale. Elle prend véritablement son essor entre les deux guerres avec la création des grandes institutions sociales à Paris et en province. Reconnue d'utilité publique par le décret du 7 avril 1931, elle ne cesse d'accroître son rayonnement dans les domaines sanitaires et sociaux jusqu'en 1939.

A l'issue du deuxième conflit mondial, elle relance son activité en élargissant ses actions sur la jeunesse : elle développe des actions pédagogiques, met en place des maisons d'enfants et des centres d'apprentissages, crée des clubs de prévention et des établissements relevant de l'éducation spécialisée.

Parallèlement, l'Armée du Salut développe un partenariat avec les pouvoirs publics et avec les acteurs du champ sanitaire et médico-social. Membre fondateur d'organismes tels que l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS), la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS devenue FAS), le Syndicat patronal de la branche né de la fusion de la FEGAPEI et du SYNEAS (NEXEM), la Fédération d'Entraide Protestante (FEP), la Fédération française des Banques Alimentaires. Elle s'inscrit dans les dispositifs de lutte contre les formes d'exclusion, organise et gère des structures d'accueil en partenariat avec d'autres institutions ou services, à la demande des pouvoirs publics.

A la fin de l'année 2022, dans les 12 régions de France, 2 822 salariés et 5 724 bénévoles mettent en œuvre dans 242 établissements et services, un accueil et un suivi adaptés aux besoins de près de 25 000 personnes accompagnées chaque jour. Le secteur de l'inclusion représente 48 % des salariés de la Fondation. Cela témoigne de l'évolution et de la présence de celle-ci dans d'autre champ d'intervention. En ce sens, depuis plusieurs années l'Armée du Salut s'efforce d'adapter son offre de service initialement spécialisée dans la précarité vers une organisation multi-spécialiste. Cela reflète, également, le poids de la représentation de la Fondation pour les personnes comme un acteur majeur dans le champ de l'inclusion et en oublier ses actions au service d'autres secteurs d'intervention.

En ce sens, la Fondation est organisée en 2 secteurs et 5 champs d'intervention (jeunesse, handicap, dépendance, inclusion sociale, soins), avec un Siège social qui travaille en lien étroit avec les établissements, leur apportant pilotage et soutien. Autour de l'unique Direction Générale présente au siège, 12 directions composant ses services supports accompagnent les directeurs d'établissements sur les principaux champs d'intervention traversant leurs activités : programmes, ressources humaines, sécurité, finances, assurances, systèmes d'information, patrimoine et projets immobiliers, communication, partenariats et relations publiques, ressources, qualité, gestion des risques, responsabilité sociale et environnementale, gestion des achats, bénévolat, accompagnement spirituel.

La représentation des personnes accompagnées dans la Fondation est assurée par le Haut Comité des Personnes Accompagnées et Accueillies (HCPAA), le groupe des ambassadeurs de la Participation et Communication Adaptées (PCA) et les Conseils de la Vie sociale (CVS). Chaque établissement est rattaché à une Direction de programmes de secteurs garante du respect des valeurs éthiques et professionnelles de la Fondation de l'Armée du Salut.

Chaque établissement intervient dans l'un des 5 champs d'intervention auprès d'une ou plusieurs catégories de publics (cf. annexe n°1 – les 5 champs d'intervention de la Fondation).

Cette organisation permet à la Fondation de l'Armée du Salut de répondre aux sollicitations émanant de l'État et des collectivités territoriales. Elle assure également en lien direct avec la Congrégation des actions sociales de proximité (Activités d'Intérêt Général). Elle accompagne certaines structures associatives du secteur social ou médico-social, soutien prenant la forme d'une assistance de gestion, et pouvant aller jusqu'à une reprise.

Enfin, elle se donne les moyens de répondre à des appels à projets pour la création de nouveaux dispositifs ou établissements.

La représentation collective de la Fondation de l'Armée du Salut comme entité venant en aide aux personnes touchées par la précarité perdure et continuera d'exister puisque c'est cette philosophie qui l'a fait naître. Encore à ce jour, des personnes touchées par la précarité viennent sonner à la porte du pôle MNA afin que l'on puisse leur apporter notre aide. L'astreinte est, également, assujettie à des appels téléphoniques pour des mises à l'abri de personnes à la rue. De même, les différents partenaires avec qui nous sommes amenés à travailler (services de la préfecture, la police/gendarmerie, les établissements scolaires, les services de santé, etc.) nous perçoivent comme étant un acteur majeur de l'accompagnement des personnes touchées par la précarité et sont surpris de nous voir œuvrer pour les jeunes dans le cadre de la protection de l'enfance, notre expertise est parfois questionnée.

In fine, les professionnels qui postulent et qui prennent leur poste à la Fondation de l'Armée du Salut connaissent majoritairement cette entité sous l'unique versant de l'inclusion et arrivent avec cette représentation et cette culture professionnelle.

### **1.2.3 Le rattachement fonctionnel et hiérarchique au secteur inclusion<sup>17</sup> du siège à Paris**

Le pôle MNA des Ardennes est rattaché au secteur inclusion contrairement aux autres établissements MNA de la Fondation de l'Armée du Salut habilités par l'aide sociale à l'enfance. Cela est à mettre en lien avec le fait que le porteur de projet lors de la réponse de l'appel à projet est le CHRS de Reims dépendant lui-même de la direction de programme « inclusion ».

Ce rattachement fonctionnel et hiérarchique implique que l'ensemble des décisions, des orientations, l'application de la réglementation sont prises sous l'angle du champ de l'inclusion.

D'ailleurs, « la culture du métier peut parfois être renforcée par la culture du secteur »<sup>18</sup>.

Le siège déploie des réunions dites de secteur rassemblant l'ensemble des directions d'établissements de l'inclusion. Par conséquent, la majorité des temps de partage, d'échanges, de confrontation de nos quotidiens professionnels sont empreints de la culture de l'inclusion. L'ensemble des fonctions support du siège aborde l'appui technique sous l'angle d'un dispositif

---

<sup>17</sup> Correspond plus communément au secteur de l'AHl (Accueil, Hébergement, Inclusion)

<sup>18</sup> Meier, Olivier. Management interculturel, p.25



« inclusion ». En ce sens, les conseillers techniques sont des experts de ce champ d'intervention et n'ont pas l'expérience en protection de l'enfance. Il en est de même pour le contrôleur de gestion assistant le directeur de complexe social sur la construction des budgets.

Lors des différentes rencontres stratégiques, à savoir dialogues de gestion, défense de projets auprès de partenaires, médiatisations, etc. les orientations prises et défendues sont empreintes d'une culture de l'inclusion.

Or, par moment les attentes des élus, de l'autorité de tarification sont tout autres et ont besoin de s'appuyer sur l'expertise des associations financées.

Le siège, notamment le directeur de programme, ici, inclusion avec ses directions adjointes et ses conseillers techniques viennent à la rencontre des professionnels des établissements. Dans ma situation, ils se déplacent sur le pôle MNA et induisent fortement les actions à mettre en places, les priorités et le sens que l'on met derrière l'accompagnement. Les différentes rencontres et échanges contribuent à développer une culture professionnelle commune à celle des acteurs de l'inclusion.

Une réelle dynamique de pilotage dans l'esprit des établissements et services de l'inclusion et une stratégie managériale et de développement dans le champ de l'inclusion. En effet, la priorité est mise sur le développement de dispositifs « inclusion ». D'autant que la majorité des dispositifs développés, sont des dispositifs d'Etat dotés sous subventions. Les temporalités et les constructions des budgets ne sont pas identiques.

La réflexion est axée, aussi, autour de l'hébergement avec des visites à domicile dans le cadre du diffus et considère que les jeunes MNA sont très autonomes du fait de leur parcours migratoire. Aussi, le siège via ces deux secteurs que sont l'inclusion et le JHDS (Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins) propose des formations en interne dispensées à Paris. Néanmoins, les formations des professionnels du pôle MNA sont majoritairement des espaces de développement des compétences dans le champ de l'inclusion car les informations sont relayées par le directeur de programme inclusion.

Chaque directeur bénéficie d'un accompagnement dans la construction de ses budgets par les contrôleurs de gestion du secteur de l'inclusion avec une expertise pour les budgets sous subvention de l'Etat et parfois un peu moins d'appétence pour les dotations globales. Aujourd'hui les budgets sont travaillés par le directeur de complexe social.

In fine, la convention majoritaire sur le secteur de l'inclusion au sein de la Fondation de l'Armée du Salut est la convention NEXEM CHRS avec un réel handicap en matière d'attractivité du personnel. En effet, je relève que le manque d'avantages sociaux, en termes de congés notamment mais surtout une rémunération inférieure aux autres conventions collectives représente un frein en matière de recrutement. A titre d'exemple, hors prime SEGUR, le salaire d'un chef de service éducatif avoisine 1900 euros net alors qu'une dans le cadre de la CCN66 nous nous approchons des 2600 euros net. Il s'agit d'un aspect non négligeable puisque la majorité des établissements du département évolue en CCN66.

### **1.3 Un pôle MNA issu du déploiement du CHRS de Reims**

« Dans l'organisation fonctionnelle, le service MNA sera un pôle rattaché au pôle asile et intégration de l'établissement de Reims »<sup>19</sup> relatait la réponse à l'appel à projet et comme le confirme la cartographie des établissements et services de Reims et des Ardennes (cf. annexe n° 2 - Cartographie des établissements et services de Reims et des Ardennes).

En effet, la Fondation de l'Armée du Salut s'est appuyée sur la stabilité organisationnelle et financière de l'établissement de Reims pour répondre à l'appel à projet et venir s'implanter dans le département des Ardennes. Le siège s'est également appuyé sur l'expertise des professionnels de Reims dans le cadre de l'accompagnement de personnes étrangères et de leurs connaissances en matière de droit au séjour. En effet, en étant présent à Reims depuis plus d'un siècle, cet établissement est incontestablement porteur d'une expérience, d'un savoir-faire et d'une capacité à porter des projets innovants.

Gestionnaire de plus de 100 logements loués auprès des trois bailleurs sociaux l'établissement est reconnu sur le territoire et témoigne de sa grande expertise en matière d'hébergements diffus.

Cependant, au fil de ma prise de poste, je constate quelques difficultés dans l'organisation de l'accompagnement au regard du manque d'expertise en protection de l'enfance du porteur de projet. En ce sens, je fais le choix de me pencher sur la réponse qui a été faite lors de la candidature à cet appel à projet pour la prise en charge des jeunes MNA afin d'obtenir des éléments de compréhension.

Je constate l'existence de différences entre ce qui a été proposé par le CHRS de Reims dans la réponse à l'appel à projet et la mise en œuvre reflétant une approche et une culture de l'hébergement adulte.

Aussi, je m'emploie à analyser la place donnée aux différents acteurs lors de la mise en place de ce pôle MNA qui sont pour moi autant d'éléments de compréhension dans la dynamique d'équipe et l'organisation en place.

#### **1.3.1 La place des professionnels de Reims dans le quotidien des Ardennes**

Les professionnels de Reims ont occupé une place importante dans l'élaboration de la réponse à l'appel à projet et la mise en place de l'organisation. Ces derniers sont pour certains encore très présents du fait de leur fonction respective.

En ce sens, il me semble crucial d'explicitier le rôle joué par ces professionnels tant cela a une incidence sur l'accompagnement.

---

<sup>19</sup> Extrait de la réponse de la Fondation de l'Armée du Salut à l'appel à projet concernant la création d'un dispositif départemental de prise en charge des mineurs non accompagnés.

D'autant que je suis arrivé plusieurs mois après la mise en place du pôle MNA et qu'ils occupent légitimement une place d'expert et de supérieur hiérarchique aux yeux des professionnels du pôle MNA.

Je ne développerais pas dans ce chapitre le poids de la centralisation à Reims du poste de secrétaire, toutefois je tiens à rappeler que cela constitue un réel frein à l'optimisation de l'organisation du pôle MNA.

Le directeur de complexe social, occupe une place importante dans la mise en place de l'organisation du pôle MNA et dans les directives posées et représente le supérieur hiérarchique de l'ensemble des professionnels du pôle MNA.

D'autant que « la culture d'entreprise peut également être influencée par la personnalité de ses dirigeants qui peuvent servir de repère, de référence ou de symbole pour les collaborateurs »<sup>20</sup>. Edgard Schein précise que « le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule »<sup>21</sup>.

L'ensemble des notes de services applicables pour les établissements et services émanent du directeur de complexe. A titre d'exemple, la note de service relative à l'astreinte pour l'ensemble des établissements et services de Reims et des Ardennes, en précise les contours d'intervention et favorise l'intervention téléphonique. Or dans la situation d'accompagnement dans le cadre de la protection de l'enfance, de l'accueil d'un public de jeunes mineurs dans des appartements diffus il faut privilégier l'intervention physique et nous le verrons par la suite que cela peut vite être problématique.

Ces outils de cadrage de l'organisation du travail sont cruciaux et peuvent parfois être en décalage avec certains pôles et notamment le MNA puisque minoritaire dans le schéma organisationnel du « complexe social ».

L'ensemble des dépenses et des sorties d'argent sont orchestrées par le directeur de complexe. Il en est de même pour le volet disciplinaire à l'égard des professionnels du pôle MNA.

Ce dernier vient de faire valoir ses droits à la retraite et projette son départ au cours du premier trimestre 2023.

La directrice des établissements et services de Reims a procédé au recrutement de la cheffe de service administratif et de plusieurs salariés de l'équipe et occupe encore une place dans la relation hiérarchique. En effet, l'absence de directives claires du directeur de complexe et le développement d'un pôle pensé comme une mise sous tutelle de Reims laisse la place à du flou générant des glissements de tâches.

---

<sup>20</sup> Meier, Olivier. Management interculturel, p.26

<sup>21</sup> Edgard Schein in Management interculturel, p.26

De même, il arrive fréquemment, que des professionnels du pôle MNA prennent contact avec cette dernière pour avoir des directives différentes des miennes.

En mon absence, le directeur de complexe peut déléguer à la directrice de Reims de se rendre dans les Ardennes pour assurer la continuité de service. Ce qui peut sembler une force de prime abord représente par moment un frein avec des décisions contradictoires dans l'accompagnement des MNA et un cadre plus souple auprès des professionnels.

Les cadres intermédiaires de Reims ont joué un rôle important dans la rédaction de la réponse à l'appel à projet et dans la construction de ce dispositif MNA. L'aspect opérationnel émane de leur vision de l'accompagnement actuel et reflète d'un manque d'expérience dans la prise en charge d'un public d'adolescent et jeune adulte en protection de l'enfance. L'argumentaire porte principalement sur la dynamique d'accompagnement dans les démarches administratives et de régularisation ce qui dans la réalité aujourd'hui du dispositif MNA arrive au second plan après, notamment, avoir instauré un climat sécurisant, tissé une relation éducative et posé les jalons d'un cadre éducatif structurant permettant l'intégration positive de chacun des jeunes MNA.

#### Les fonctions support,

Le développement du pôle MNA n'aurait pas été possible sans les fonctions support de Reims, à savoir la cadre comptable et la responsable des ressources humaines promue suite à l'accroissement de l'activité en lien avec le pôle MNA.

L'équipe des services informatiques, s'occupe entre autres de la commande du matériel informatique, de la téléphonie ainsi que leur paramétrage, de l'ouverture des comptes Windows et mails, ainsi que de la capitalisation des données chiffrées des sites de Reims et des Ardennes, Ils sont en lien direct avec les services du siège.

J'ai, dans le cadre de mes fonctions et délégations peu de marge de manœuvre dans ces différentes tâches puisqu'elles dépendent des services informatiques sous la direction du directeur de complexe social et leur organisation s'impose à moi ainsi qu'à l'équipe en place sur le pôle MNA.

De même, en ce qui concerne l'équipe de maintenance a contribué à équiper l'ensemble des appartements diffus pour accueillir les jeunes MNA. Le développement du pôle MNA a permis de développer l'équipe maintenance et la création d'un poste de directeur adjoint dédié à l'ensemble des tâches inhérentes à la sécurité et la maintenance.

La responsable RH s'emploie à mettre les annonces de recrutement en ligne, rédige les contrats de travail, assure le suivi des dossiers des salariés, déploie le plan de développement des compétences et donc en ligne directe avec les possibles instituts de formation ou formateur. Elle assure, également, le lien et le suivi avec la médecine du travail et le déploiement de logiciel de gestion des plannings.

La cadre comptable assure le paiement des salaires et la tenue de la comptabilité. Elle joue un rôle majeur dans la rédaction des budgets prévisionnels, des demandes de subventions, des commentaires des comptes administratifs, des bilans financiers, de l'affectation des résultats, de la dynamique d'investissement et des réponses contradictoires auprès de l'autorité de tarification. Elle est en lien direct avec les services du siège et sous la hiérarchie du directeur de complexe social.

Cette dernière œuvre depuis près de 30 ans au sein de l'établissement historique de Reims. Dans les faits, du fait de son expérience et son expertise dans son domaine, elle dicte aisément ses préconisations et les actions à mettre en place au directeur de complexe. Pour moi, cette organisation laisse parfois peu de place au développement d'une stratégie à long terme et mériterait d'évoluer notamment pour le pôle MNA où je ne suis pas toujours en accord avec les décisions prises.

Le directeur de complexe s'est attaché à développer de manière massive l'ensemble de ces fonctions support dans le cadre du développement d'activité en mobilisant ces derniers dans cette dynamique. Cependant, leur implication s'est peu à peu effacée laissant des tâches à la responsabilité du pôle MNA et à mon égard sans en avoir les moyens humains à ma disposition. Je tiens à préciser que je ne détiens pas de pouvoir hiérarchique sur ces professionnels basés à Reims. Mes échanges avec le directeur de complexe à ce sujet sont restés sans réponse mis à part des informations floues sur leur budgétisation.

Petit à petit, certains postes à commencer par l'équipe maintenance se sont retirés du pôle MNA laissant un vide en termes de moyens à disposition de l'équipe en place et des jeunes MNA accueillis.

Aussi, dans l'organisation actuelle, les fonctions support dépendent d'un modèle pyramidal et ont un fort impact sur les décisions opérationnelles. Comme l'indique Christine AFRIAT, docteur en sciences économiques, spécialiste de la prospective, de l'évolution des métiers et des compétences, les « fonctions support dictaient les décisions à prendre. Il en résultait une perte d'efficacité et une absence d'innovation. Ce qui se joue à présent c'est la nécessité d'inverser cette relation, conséquence du modèle pyramidal. Alors que les fonctions support étaient mobilisées sur une vision à court terme ne privilégiant pas de dimension stratégique dans leurs réflexions et leurs actions, elles doivent se mettre au service des fonctions opérationnelles. Cela nécessite d'entretenir une relation de long terme avec les entités opérationnelles de manière à développer une compréhension commune des processus »<sup>22</sup>.

Cela sous-entend que les fonctions support doivent partager avec le pôle MNA et ses équipes sur l'ensemble des spécificités rencontrées au quotidien dans le cadre de l'accompagnement des MNA afin d'en améliorer la qualité et la performance.

---

<sup>22</sup> Les experts entre support et stratégie, Revue n°489, juillet 2021, « Inverser le regard sur les fonctions support », l'intelligence collective de l'entreprise, p.23.

C'est pourquoi leur développement ne doit pas seulement dépendre de l'accroissement de l'activité mais ces fonctions doivent être déployées au plus près des équipes opérationnelles. Je considère ces postes comme étant indispensables dans les échanges et enjeux stratégiques à long terme, et c'est dans ce sens que je souhaite optimiser le pôle MNA. C'est un enjeu à prendre en compte dans le futur du pôle MNA, d'autant que la place budgétaire occupée par ces différents postes de Reims questionne l'autorité de tarification. Ils m'ont laissé entendre qu'ils allaient remettre en question les différents postes de dépense liés à la mobilisation des fonctions support de Reims puisqu'ils estiment qu'en payant des frais de sièges ces différentes missions pouvaient être assurées par le siège et ils avaient le sentiment de financer un siège dans un siège.

In fine, le cadre posé par l'ensemble de ces professionnels aux salariés du pôle MNA a contribué à les imprégner de cette culture, de ces habitudes de travail définies par Christophe FAURIE comme l'« ensemble des règles implicites que partage un groupe d'hommes »<sup>23</sup>.

### **1.3.2 Une culture et une expertise prégnantes de l'hébergement adulte**

Je fais le choix de mettre en lumière plusieurs aspects saillants de l'organisation arrêtée au niveau du pôle MNA et la mettre en lien au regard des attendus de la protection de l'enfance.

#### L'astreinte

En protection de l'enfance, et notamment dans le cadre de l'accueil de jeunes mineurs, l'astreinte a ce devoir de sécurisation des personnes et doit être en mesure de proposer une réponse 7j/7 et 24h/24.

Moi-même issu d'un poste d'encadrement au sein d'une maison d'enfants à caractère social et ayant pu effectuer des astreintes sur un ensemble d'établissements de protection de l'enfance, je confirme que ces temps sont des espaces cruciaux décisionnels notamment en termes de réponses apportées aux jeunes, de sécurisation, et de responsabilité de l'établissement.

A mon arrivée, le cadre de l'astreinte est fixé par la direction de Reims. L'astreinte est alors assurée par une partie de l'équipe sans distinction de diplôme ou d'expérience. A première vue, le choix de désignation de ces professionnels s'est effectué par l'ordre d'arrivée dans le service et à l'appréciation de la direction de Reims.

Ainsi, les astreintes sont assurées par une monitrice éducatrice, une éducatrice spécialisée fraîchement diplômée, un éducateur spécialisé avec de nombreuses années d'expérience en protection de l'enfance et en protection judiciaire de la jeunesse et une cheffe de service éducatif tout juste diplômée d'un master 2 avec aucune expérience dans le secteur social et médico-social. De mon côté, j'intègre directement le roulement d'équipe d'astreinte.

---

<sup>23</sup> Christophe FAURIE, Conduire le changement – les gestes qui sauvent, Maxima, Paris, 2008, p.101.

De plus, je soulève une incohérence dans les horaires prévus par l'astreinte qui sont 20h-8h alors que les travailleurs sociaux débutent leur service à 9h. Par conséquent, il existe un vide de 8h à 9h. De même, les weekends, les astreintes se déroulent de 20h à 8h, en ce sens aucun professionnel dépositaire de la décision n'est présent et n'est joignable en dehors de cette plage horaire.

L'organisation d'astreinte des établissements et services de Reims a tout simplement été « calquée » au pôle MNA sans prendre en considération la spécificité des personnes accueillies, des modalités d'accueil et du cadre réglementaire de la protection de l'enfance.

Afin d'étayer mes propos, je vous propose ci-après quelques exemples de situations problématiques et en écart avec les attendus de la protection de l'enfance.

J'apprends après plusieurs semaines que des plaintes de voisinage sont restées sans réponse. J'ai été saisi directement par le maire de la ville par courrier, en m'alertant que des jeunes mineurs accueillis au sein d'un logement ne respectent pas la quiétude de leurs voisins. En questionnant la cheffe de service, j'apprends que cette dernière a été sollicitée à plusieurs reprises par une voisine, qu'elle n'a pas tenu compte de ses propos, ne s'est pas déplacée au sein du logement au moment des faits dans le cadre de l'astreinte. De plus, prétextant les nombreux appels récurrents de cette même personne et se basant uniquement sur la nature des faits relatés par les jeunes, elle décide de bloquer le numéro de cette personne sur le téléphone d'astreinte et d'indiquer de faire la même chose aux autres professionnels effectuant l'astreinte.

A cet instant la cheffe de service ne mesure pas qu'il est inconcevable d'adopter ce type de comportement et que l'établissement est responsable des jeunes accueillis et qu'il convient d'apporter une réponse auprès du voisinage et que le blocage d'un numéro peut s'avérer lourd de sens si cette même personne venait à contacter le service pour un fait grave.

Cet incident me conduit à évoquer une solution de « mutation » de la cheffe de service au sein de la Fondation de l'Armée du Salut en lien avec le directeur de complexe social puisque je n'ai pas de pouvoir disciplinaire dans le cadre de mes délégations.

Un autre exemple, le décès d'un jeune homme de 16 ans, où l'éducatrice spécialisée « jeune diplômée » était à cet instant d'astreinte. Elle est donc contactée par la police judiciaire de Marseille, lieu où le jeune a été retrouvé, roué de coups et en état de mort cérébrale abandonné devant l'hôpital.

Celle-ci, à ce moment est totalement démunie et est confronté à devoir faire des choix qui relève d'une personne ayant les délégations pour prendre des décisions, or ce n'est pas le cas. Mon téléphone portable restant en mode joignable, j'ai pu prendre le relais rapidement et mettre en place les différentes actions et apporter tout mon soutien à l'équipe en place venant d'apprendre la nouvelle. Cette situation vient mettre en lumière l'intervention nécessaire et

essentiel de la direction et me renvoie à la responsabilité du directeur d'établissement qui demeure même quand ce dernier est en congés. Il convient de mettre en place toutes les dispositions en matière de délégation et de sécurisation des jeunes accueillis. Mon intervention hors cadre et non prévue par l'organisation posée par mon supérieur hiérarchique et ce malgré mes multiples relances en la matière avant l'arrivée de cet incident ne vient que renforcer mon sentiment d'être en décalage avec les impératifs de la protection de l'enfance.

En effet, dans les établissements relevant de la protection de l'enfance, les interventions dans le cadre de l'astreinte sont plus fréquentes et nécessitent des décisions qui relèvent de la Direction. Pour un bon fonctionnement de ces structures, les décisions doivent être prises par une personne ayant délégation pour le faire.

### Fragilités des réunions de direction et de cadres intermédiaires

Des réunions dite « inter-pôles » rassemblent les directeurs, directeurs adjoints, chefs de services de l'ensemble des établissements et dispositifs sous l'effigie du directeur de complexe social. Celles-ci se déroulent chaque lundi de 9h à 13h dans les locaux de Reims. Lors de ces temps d'échange, je suis l'unique directeur ayant la responsabilité d'un dispositif régi par la réglementation de la protection de l'enfance avec l'accompagnement de jeunes mineurs. Plusieurs fois, je suis intervenu pour tenter de rendre les réunions transversales et aborder des thématiques pouvant intéresser l'ensemble des acteurs. Cependant, nous revenons continuellement sur des sujets qui ne concernent pas mon quotidien mais uniquement celui des collègues. L'absence criant d'expériences, d'expertises dans le domaine de la protection de l'enfance se fait sentir et je ne dispose donc d'aucun espace interne de partage de mes problématiques. De plus, la part de jeunes mineurs et de majeurs souhaitée dans la réponse à l'appel à projet témoigne de la solide expertise du CHRS de Reims dans l'accompagnement d'un public adulte puisque la proposition était « d'accompagner 25 jeunes majeurs et 35 mineurs âgés, dans la mesure du possible, de plus de 16 ans »<sup>24</sup>.

### **1.3.3 Les écarts avec la réglementation, les besoins et la pratique attendus**

En avant-propos, la Défenseure des droits pointe la multiplication des dispositifs de prise en charge de MNA à bas coût avec des prix de journée ne permettant pas de garantir la qualité du suivi éducatif. Si nous comparons les moyens déployés en protections de l'enfance avec ceux déployés dans l'ouverture de ce pôle MNA, nous pouvons remarquer un écart considérable en matière de budget. Concrètement, le prix de journée fixé pour une jeune mineur est de 65 euros quant à celui des majeurs est à 10 euros sachant que le prix de journée moyen sur le département pour des enfants placés en MECS est de 196 euros.

---

<sup>24</sup> Extrait de la réponse de la Fondation de l'Armée du Salut à l'appel à projet concernant la création d'un dispositif départemental de prise en charge des mineurs non accompagnés.



La direction de Reims s'est fortement appuyée sur l'expertise de ses cadres opérationnels avec leur fibre d'hébergement et accompagnement de personnes avec un statut certes d'étrangers mais aussi et avant tout d'adultes.

A cela s'ajoute la réalité locale de l'accompagnement des MNA et la politique rémoise qui diffère de celle des Ardennes. En effet, dans la marne, le Conseil Départemental fait le choix de ne pas poursuivre l'accompagnement après 18 ans dans le cadre de Contrats Jeune Majeur (CJM) contrairement aux Ardennes où la décision est prise d'accompagner les jeunes MNA au-delà de leur majorité dans le cadre d'un CJM. Une culture de territoire propre au département qui a des incidences positives sur l'accompagnement mais qui entraîne d'autres actions de travail, d'autres besoins en termes de moyens humains et structurels et de fait génère des coûts supplémentaires.

Aussi, l'organisation en place et les professionnels devraient considérer les jeunes MNA avant tout comme étant des enfants à protéger or dans la réalité ils les perçoivent avant tout comme des enfants à régulariser et, en conséquence, ne répondent pas aux besoins des jeunes accueillis comme le stipule l'article L112-3 du CASF, « la protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits (...).

Au-delà de la réglementation en vigueur, il est indispensable aux regards de problématiques rencontrées de replacer ces jeunes MNA au cœur de la protection de l'enfance et prendre pleinement conscience de leurs besoins.

L'accueil en diffus et la notion d'hébergement ne résonnent pas de la même façon chez les professionnels de Reims et l'exigence de la protection de l'enfance en matière de sécurité et de responsabilité. Pour exemple, les visites à domicile principal outil des travailleurs sociaux sont rythmées à raison de quelques fois par mois pour les professionnels de Reims quant à celle du pôle MNA, elles devraient être de plusieurs fois par semaine à une fois par jour pour les jeunes les plus vulnérables. Or, les moyens déployés et l'organisation du travail n'a pas été pensé dans ce sens. De même, les professionnels des Ardennes n'ont pas du tout conscience de la responsabilité que nous avons à l'égard des jeunes, sur leur mise en sécurité, leur non-exposition à des situations de danger comme l'énonce le principe fondateur de la protection de l'enfance.

De plus, la réponse à l'appel à projet a basé son argumentaire sur la demande d'asile, cadre que le porteur connaît parfaitement. Toutefois, la demande d'asile concerne moins de 2% des besoins rencontrés auprès des personnes accueillies au sein du pôle MNA. D'ailleurs les propos de Mustapha Harzoune, en 2022, viennent confirmer que les demandes d'asile concernent peu de MNA « D'après les chiffres de l'Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides (OFPRA), 755 d'entre eux ont sollicité l'asile en 2019, 634 pour l'année 2020 ce

qui s'avère être une faible proportion comparée au nombre de MNA confié à l'ASE (31 009) »<sup>25</sup>. Toutefois, « par cette appartenance à un pôle spécialisé dans l'accueil des réfugiés et plutôt au fait des questions relatives à l'asile et l'intégration, les professionnels en poste sur le pôle MNA pourront partager avec des professionnels confrontés à des questions semblables. En outre, ils seront sensibilisés aux spécificités du public accueilli par une meilleure connaissance des pays d'origine, à l'inter culturalité, aux impacts de l'exil, aux problématiques psychosociales associées et aux troubles psycho-traumatiques »<sup>26</sup>. Des connaissances solides qui sont partagées mais qui ne représentent pas les seules problématiques rencontrées.

Au même titre que des enfants placés en MECS, les jeunes MNA présentent des carences affectives et éducatives, des troubles de l'attachement, troubles du sommeil, troubles de la sexualité, troubles psychologiques, sentiment d'insécurité, de la mésestime de soi, etc.

En ce sens, la CNAPE (Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant) en lien avec la démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant a identifié sept besoins fondamentaux, dits « universels »<sup>27</sup> :

- Les besoins physiologiques et en santé ;
- Le besoin de protection ;
- Le besoin de sécurité affective et relationnelle ;
- Le besoin d'expériences et d'exploration du monde ;
- Le besoin de cadre, de repère et de limites ;
- Le besoin d'identité ;
- Le besoin d'estime de soi et de valorisation de soi.

« Ces besoins fondamentaux sont dits « universels », dans le sens où ils sont partagés par tous les enfants, quelle que soit leur situation »<sup>28</sup>.

De plus, l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 14 mars 2016 a posé le principe en vertu duquel « la protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif. Si nous nous attachons à la réglementation en vigueur concernant que l'accueil des jeunes MNA dépend de la protection de l'enfance alors nous nous devons de mettre en place une organisation qui répondent à ces besoins fondamentaux.

Or, l'organisation actuelle ne permet pas de répondre aux besoins fondamentaux. Les situations concrètes qui suivent témoignent des difficultés rencontrées :

Faycel<sup>29</sup>, est un jeune homme originaire du Maroc âgé de 17 ans. Ce dernier a été abandonné par sa famille au pays et envoyé en France pour recevoir des soins médicaux et plus précisément un accompagnement sur le volet psychiatrique. En effet, avant son orientation au sein de la Fondation de l'Armée du Salut, Faycel était pris en charge au sein d'une unité

---

<sup>25</sup> <https://www.histoire-immigration.fr/questions-contemporaines/les-mots/qu-est-ce-qu-un-mineur-isole-etranger>

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> DGCS, Ministère des familles, de l'enfance et des droits des femmes, « Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux en protection de l'enfance », 2017.

<sup>28</sup> Fiches pratiques de la CNAPE – Les besoins fondamentaux des enfants, 2023.

<sup>29</sup> Les noms et prénoms utilisés lors de cet écrit sont fictifs afin de préserver l'anonymat des personnes.

pédopsychiatrique d'un centre hospitalier. Il est diagnostiqué comme étant un jeune souffrant de sociopathie, présentant des troubles de l'attachement et multipliant les conduites à risque et la poly-consommation de produits stupéfiants. Il est, également, coutumier des fugues. Son accompagnement nécessite qu'un professionnel soit mobilisé 24h/24 et 7j/7 ce qu'aujourd'hui le pôle MNA ne peut garantir.

Ousmane, un autre jeune homme, guinéen, âgé de 16 ans et présentant les signes pouvant s'apparenter à de la prostitution. En effet, ce jeune homme accumule beaucoup de vêtements, de bijoux et de parfums de luxe et n'a clairement pas les moyens financiers d'acquérir l'ensemble de ces biens. Il sort la nuit, a été récupéré à plusieurs reprises au commissariat de police car sous le coup d'une déclaration de fugue. Lorsque l'astreinte intervient pour le récupérer, Ousmane est toujours très bien apprêté et porte parfois des vêtements de femme. Beaucoup de jeunes nous font état de rencontrer des difficultés le soir pour s'endormir liées notamment au parcours migratoire, à des angoisses nocturnes, à l'absence de sécurisation, de confiance en l'autre, à la perte de repères, etc. De nombreux témoignages de jeunes MNA recensés par la Défenseur des Droits « attestent de leur manque de relations regrettant le manque de disponibilité des éducateurs, et déplorent souvent leur absence le soir, moment souvent propice aux angoisses, mais aussi aux confidences et à la création d'un lien de confiance. En outre le manque de lieux collectifs et de convivialité peut être également dommageable pour le suivi éducatif des adolescents »<sup>30</sup>.

C'est, en ce sens, que je souhaite faire évoluer la culture professionnelle de l'équipe afin de nous inscrire pleinement dans le champ de la protection de l'enfance en matière d'organisation et de réponse aux besoins des personnes accueillies.

#### **1.4 Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre : à l'aube des premières limites**

Les professionnels de Reims ont joué un rôle essentiel dans la construction de l'argumentaire de la réponse à l'appel à projet qui a permis de remporter ce dernier. De plus, ils ont contribué à mettre en place l'ensemble de l'organisation et permettre l'installation de la Fondation de l'Armée du Salut dans les Ardennes. Leur expertise et la garantie apportée par la longévité et la qualité de l'accompagnement des établissements et service de Reims a été déterminant pour acquérir la confiance de l'autorité de tarification.

Toutefois, cette première partie nous permet d'avoir une vision globale de l'empreinte de la culture de l'inclusion et ses impacts sur l'organisation et de soulever les premières limites quant à la qualité de l'accompagnement et que les réponses se trouvent, pour moi, dans le cadre posé par la protection de l'enfance.

---

<sup>30</sup> Rapport 2022 du Défenseur des droits « les mineurs non accompagnés au regard du droit », p72.

Avant de poursuivre le développement de l'analyse à travers la deuxième partie, je vous propose une synthèse de la première partie sous forme d'un SWOT et ainsi mettre en lumière les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités :

	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>INTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expertise de la Fondation de l'Armée du Salut</li> <li>✓ Stabilité financière de la Fondation</li> <li>✓ Volonté du siège de développer des projets en protection de l'enfance sur le département des Ardennes</li> <li>✓ Confiance des financeurs</li> <li>✓ Equipe stable, peu de turn over et peu d'absences, forte mobilisation</li> <li>✓ Professionnels natifs du département et bénéficient d'un réseau professionnel dense et mobilisable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rattachement au CHRS sur le long terme générant un déficit d'expertise en protection de l'enfance</li> <li>✓ Culture inclusion bien installée et difficile de la faire évoluer</li> <li>✓ Place des différents professionnels de Reims dans les décisions</li> <li>✓ Déficit de délégation du directeur d'établissement</li> <li>✓ Absence du directeur d'établissement dans les choix stratégiques et financiers</li> <li>✓ Place et rôle des fonctions support</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<b>EXTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Départ à la retraite du directeur de complexe social Marne-Ardenne annoncé</li> <li>✓ Délégations à retravailler</li> <li>✓ Fenêtre possible pour un dialogue de gestion pour le budget prévisionnel</li> <li>✓ Appels à projets en protection de l'enfance et besoins actuels du conseil départemental dans le développement de dispositifs de protection de l'enfance</li> <li>✓ Réponse à la loi TAQUET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meilleure adaptabilité de l'offre de l'autre prestataire MNA sur le département : agrément MECS</li> <li>✓ Perte de crédibilité de l'autorité de tarification</li> <li>✓ Diminution de la dotation globale et des moyens</li> <li>✓ Perte de vitesse et manque de poids dans le champ de la protection de l'enfance</li> </ul>

## **2 Deuxième Chapitre : Une offre de service en manque d'adaptabilité au regard des besoins territoriaux**

A travers cette deuxième partie, je m'attache à développer et analyser certains aspects pouvant apporter un éclairage sur l'impact de l'organisation pensée et posée en lien avec le rattachement au champ de l'inclusion et le poids de l'absence de culture professionnelle inhérente à la protection de l'enfance.

### **2.1 La place octroyée aux différents professionnels de l'équipe dans l'organisation en place**

La mise en place des professionnels sur le pôle MNA et la place qui leur est accordée ne repose sur aucun formalisme et aucune fiche de poste n'est arrêtée ce qui entraînent des glissements de tâches et des confusions dans les missions des uns et des autres.

#### **2.1.1 Les missions et délégations confiées par Reims au pôle MNA**

Je vais m'attacher à expliciter les points problématiques en effectuant un focus sur quatre postes du pôle MNA dont le mien.

Notons que ces professionnels sont arrivés avant moi et avant la création du poste de direction du pôle MNA, puisque je suis le premier à prendre ce poste. Il était occupé dans l'attente en intérim par la direction de Reims et le directeur de complexe social.

##### Place centrale de l'aide comptable

L'aide comptable de l'établissement MNA occupe une place majeure de par les procédures mises en place par le directeur de complexe social. A savoir que celui-ci converse avec la cadre comptable et la direction de Reims en direct. Il est autorisé à donner de l'argent aux travailleurs sociaux sans une quelconque validation de ma part. De même, il tient la caisse, avec un accès aux liquidités et tient la banque. Ce qui lui octroie une certaine liberté d'action et un contrôle plus complexe à effectuer. Un audit financier effectué par le siège en janvier 2022 venait déjà pointer le non-respect des règles comptables. Le commissaire aux comptes a effectué la même remarque à corriger.

Il n'a toutefois pas la main sur la réalisation du budget prévisionnel, sur les comptes administratifs qui sont effectués par la cadre comptable des établissements et services de Reims et le directeur de complexe social.

De même, il ne participe pas aux Comités de Pilotage avec le Conseil Départemental.

##### Une cheffe de service administratif et non éducatif

Déjà en poste avant mon arrivée, une cheffe de service avec un profil administratif occupe le rôle de cadre intermédiaire et donc de manager de proximité. Cette dernière n'a aucune expérience en tant que cadre mis à part un stage au sein d'un établissement de service public. En ce sens, elle ne présente pas d'expérience en matière de management d'équipe et encore moins en protection de l'enfance.

Je dois intervenir systématiquement dans les prises de décisions et dans le cœur des réunions d'équipe puisqu'elle doit faire face à des difficultés de légitimité vis-à-vis des professionnels et elle est continuellement mise à défaut. Elle se retranche dans les tâches administratives, évite tout conflit et ne se positionne pas en soutien de l'équipe face aux situations complexes.

A titre d'exemple, un jeune mineur de 17 ans a fait une crise de décompensation psychologique sur le parvis de la gare en présence d'un éducateur spécialisé, ce dernier intervient afin de le contenir pour qu'il évite de se blesser lui-même ou un passant. Alors que la cheffe de service se trouvait, également, à la gare dans l'attente de son train constate la scène et voyant l'éducateur en difficulté lui annonce qu'elle ne peut pas rester car elle va louper son train. Elle monte alors dans son train et abandonne littéralement l'éducateur en difficulté et surtout en présence d'un jeune mineur dont l'état de santé est très préoccupant et qu'il ne peut attendre et rester dans cette situation. A cet instant, elle perd la confiance de son collaborateur et sa légitimité est questionnée davantage.

De plus, le manque d'appui technique, d'expertise et la difficulté à transmettre une culture de travail viennent impacter l'équipe qui se retrouve alors régulièrement sans réponse.

Les premiers entretiens avec les professionnels que j'ai pu conduire viennent mettre en lumière ces différentes difficultés à l'égard de la cadre intermédiaire. Je suis même interpellé par le prestataire intervenant dans la mise en place de séquences d'analyse de pratique professionnelle qui me relais les inquiétudes de l'équipe.

La cheffe de service en question est, toutefois, soutenue par la directrice des établissements et services de Reims qui a procédé à son recrutement et qui entretient une relation de proximité avec elle.

#### Une monitrice éducatrice occupant une place dotée de responsabilités

A ma prise de poste, je constate qu'une salariée, monitrice éducatrice, occupe une place importante dans l'organisation. Le directeur de complexe lui a confié de nombreuses responsabilités. Cette dernière, comme cité en amont effectue les astreintes, elle supervise les écrits professionnels de l'ensemble de l'équipe, s'occupe des rendez-vous, réunions avec les partenaires extérieurs et effectue les entretiens d'accueil des jeunes MNA en provenance du foyer départemental de l'enfance en lien avec le chef de service du foyer.

De même, elle occupe cette place de supervision en rendant des comptes au directeur de complexe social.

De mon côté, je me questionne sur cette légitimité accordée et ses motivations : pas de niveau de qualification à la hauteur des responsabilités confiés et aucune expérience en matière de protection de l'enfance ni même dans le champ de l'inclusion.

### Ma place dans l'organisation

L'organisation de la Fondation de l'Armée du Salut en France repose sur un unique directeur général pour l'ensemble du territoire national épaulé par ses des directeurs de programmes et leurs équipes ce qui confère de larges délégations et autonomie dans les décisions pour les directeurs d'établissements.

Toutefois, j'occupe une place particulière puisque au sein de la Fondation au niveau national il n'existe que deux directeurs de complexe social, un à Reims et un à Lyon. Ce poste est peu représenté et peu définit car il a été institué seulement pour les deux plus gros établissements de l'Armée du Salut.

En ce sens, à contrario des autres directeurs d'établissement, je n'ai pas de relation directe avec le siège à Paris. Mon supérieur hiérarchique est le directeur de complexe social alors que mes collègues bénéficient d'un supérieur hiérarchique directement au siège représenté par le directeur de programme soit de l'inclusion soit de la jeunesse, handicap, dépendance et soins. L'autonomie, la responsabilité et les délégations attribuées ne sont, donc, pas identiques. La difficulté que je rencontre repose sur la divergence de culture professionnelle d'une part et une volonté de développer une stratégie différente d'autre part de celle déployée par le directeur de complexe social.

Aussi, je n'ai pas la possibilité de construire les budgets prévisionnels travaillés uniquement entre la cadre comptable de Reims et le directeur de complexe social. Ce qui va générer des difficultés puisque ce dernier ne sera pas en adéquation avec les besoins des jeunes MNA et les actions à mettre en place. Pour exemple, il n'est prévu qu'un budget loisir à hauteur de 6500 euros pour 54 mineurs et une totale absence de prise en compte de l'atténuation des charges par la participation aux frais d'hébergement des jeunes de plus de 18 ans sous contrat jeune majeur. Je n'ai pas, non plus, la possibilité de rédiger les commentaires des comptes administratifs et faire des propositions d'affectation des résultats. D'autres part, devoir continuellement demander à la cadre comptable de Reims des informations sur les niveaux des différentes lignes budgétaires ne me permettent pas de piloter le pôle MNA de façon optimum et ainsi effectuer les achats en réponse aux besoins rencontrés.

De plus, je n'ai pas de réelle pouvoir disciplinaire, ni la possibilité de contractualiser les embauches. Deux leviers, pour moi, permettant de poser un cadre essentiel à la qualité de l'accompagnement.

A noter, également, que c'est mon premier poste de direction et que cet aspect peut aussi constituer des freins en matière de délégation et de responsabilité et que le poste de directeur

de complexe vient sans doute être une sécurité supplémentaire aux yeux du siège dans sa stratégie d'implantation dans un nouveau département.

### 2.1.2 Le poids de la méconnaissance de la protection de l'enfance

La Défenseure des droits rappelle que les parcours migratoires s'avèrent de plus en plus périlleux, violents et sources de nombreux traumatismes et que l'accueil même d'urgence doit se faire dans un contexte rassurant, dans lequel les jeunes devraient être accompagnés par des travailleurs sociaux formés à la protection de l'enfance. Je décide de faire un état des lieux des professionnels ayant une expérience en protection de l'enfance ou bien une totale absence de culture professionnelle dans ce secteur à ce jour :

Matrice « expérience en protection de l'enfance »						
	Expérience en protection de l'enfance			%	Absence d'expérience en protection de l'enfance	%
	Equipe Pôle MNA	2	Directeur	1 ES	12,5%	14
Equipe Reims mobilisée ( <i>directeur complexe social, cadre comptable, cadre RH, secrétaire</i> )	1	Dir. Complexe social		25%	3	75%
Equipe de direction mobilisée dans les réunions dites inter-pôles ( <i>2 directrices adjointes, 5 chefs de service</i> )	0			0%	7	100%
Total	3			11%	24	89%

Les professionnels, en l'absence de cadre précis, peuvent se sentir isolés et empreint d'épuisement professionnel. Il est important d'apporter davantage d'expertise en protection de l'enfance au sein de l'équipe du pôle MNA. Le cadre doit clairement être défini dans cette direction afin d'aiguiller et d'étayer chacun des professionnels. Or, je constate une absence de culture « protection de l'enfance » et un manque de compréhension des différents mécanismes liés à l'accompagnement des personnes dans ce cadre. A titre d'exemple, le simple processus d'orientation des jeunes MNA au sein du pôle n'est pas intégré et face à cette incompréhension je rappelle très souvent que nous ne décidons pas de l'orientation d'un jeune MNA et qu'au même titre qu'une MECS même si des temps de préadmission existent cela nous permet uniquement de travailler l'arrivée et l'accueil dans les meilleures conditions. En effet, il est difficile aujourd'hui pour l'équipe de comprendre que la problématique du jeune est souvent complexe et que c'est aspect relève complètement de notre compétence en matière de



protection de l'enfance et que nous ne sommes pas là pour faire un choix de tel ou tel enfant avec qui nous souhaitons avancer. D'autant que l'une des valeurs fondatrices de l'Armée du Salut est l'inconditionnalité de l'accueil. Nous nous devons d'accompagner le jeune qui nous est, alors, confié avec ses vulnérabilités et besoins pluriels et nous employer à répondre à ses besoins en nous entourant de partenaires et en développant nos compétences en lien notamment avec des formations.

Aussi, « La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise »<sup>31</sup>. Or, aujourd'hui cette culture d'entreprise est fondée autour des règles du secteur de l'inclusion et souffre d'un réel déficit en protection de l'enfance.

D'autant que si nous souhaitons faire face aux problématiques complexes des jeunes MNA et imposer un cadre éducatif structurant, l'équipe a besoin de se retrouver autour de valeurs communes, d'un discours commun et de prendre les bonnes décisions avec cohérence.

Il convient de revoir l'ensemble des règles qui régissent la protection de l'enfance puisqu'effectivement « les normes correspondent à des règles de comportement [...]. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant les règles à suivre dans le cadre du développement et de la gestion des activités. Elles impliquent par conséquent des logiques d'arbitrage entre ce qu'il faut faire et ne pas faire. Elles donnent ainsi aux individus une idée de ce que l'on attend d'eux et des limites à ne pas franchir sous peine de sanction ».<sup>32</sup> La méconnaissance de cette culture de protection de l'enfance de la majorité des collaborateurs a, également, un impact sur la stratégie budgétaire.

En effet, le poids de la connaissance est indéniable dans la construction des budgets prévisionnels et dans le cadre des dialogues de gestion avec l'autorité de tarification.

Ici, la Fondation de l'Armée du Salut doit être en mesure de défendre les moyens en fonctions des besoins identifiés. Nous ne pouvons pas nous permettre de simplement dupliquer les moyens de l'un des pôles de Reims, ici le pôle Asile et Intégration.

Pourtant, je constate qu'en l'absence d'identification fine des besoins par l'équipe de Reims et notamment la cadre comptable ainsi que le directeur de complexe social, le budget sollicité présente des fragilités.

Après avoir analysé le budget prévisionnel, je constate ces points saillants :

- 6500 euros de budget loisir pour 54 jeunes mineurs accueillis, sachant que l'intégration passe aussi par l'inscription au sein de club sportif et qu'une licence de foot coûte au minimum entre 80 et 100 euros, ce qui laisse peu de marge de manœuvre ensuite pour les sorties culturelles, etc. ;
- Absence de ligne dédiée à une dynamique de séjour, considérant de mon côté que c'est une plus-value essentielle dans le tissage de lien éducatif, c'est un réel

---

<sup>31</sup> Franck Bournois in Meier, Olivier. Management interculturel, p.8

<sup>32</sup> Meier, Olivier. Management interculturel, p.17

accélérateur de relation éducative, de partage, de lien de confiance et aussi de cohésion d'équipe ;

- Aucun budget loisir pour les 15 jeunes majeurs accueillis ;
- Absence de politique d'amortissement pour le mobilier des appartements favorisant l'achat de premier prix et prenant le risque d'adopter une politique à court terme avec le risque de ne plus avoir de ligne budgétaire pour réinvestir dans du nouveau mobilier ;
- Absence de budget pour les formations hors OPCO, pilier essentiel du développement des compétences des professionnels et réel outil de fidélisation et de valorisation des collaborateurs ;
- Vêture d'urgence non budgétée, essentielle à l'arrivée du jeune car généralement ils arrivent avec juste ce qu'ils portent sur eux ;
- Faible niveau du budget dédié à l'entretien du parc de logement à cumuler avec l'absence d'agent d'entretien et le recours obligatoire à des entreprises ;
- Faible niveau du budget lié aux fournitures scolaires sachant que la grande majorité des jeunes MNA s'oriente vers des filières professionnelles avec un coût important de matériels ;
- Recette en atténuation non présente notamment pour les participations financières des loyers des jeunes majeurs en lien avec les objectifs de leur Contrat Jeune Majeur ;
- Absence d'achat de véhicule 9 places, témoignant là aussi un manque de perspective en matière d'accompagnement collectif que je considère comme une dynamique cruciale dans la réussite de l'intégration des jeunes en complémentarité avec un accompagnement individuel.

Lors d'un séjour programmé à Saint-Malo au sein d'un établissement de la Fondation de l'Armée du Salut rattaché au secteur JHDS, j'ai pu analyser avec la directrice en poste la construction de son budget. Ces trois jours passés auprès de cette collègue m'ont permis de repartir avec des éléments de comparaison et de possible duplication lors des négociations budgétaires. En effet, cette dernière construit son budget en prenant soin de différencier les prix de journée en fonction du degré de vulnérabilité des jeunes MNA afin d'avoir la capacité de mettre les moyens nécessaires pour une réponse adaptée aux besoins des personnes.

Cette directrice dirige, aussi, une MECS « classique » et profite de son expertise en protection de l'enfance de plusieurs dizaines d'années pour défendre cette logique auprès de l'autorité de tarification. Elle, est, également, épauler par la direction de programme JHDS ainsi que l'ensemble du staff s'y rattachant.

Notons, également, que le déficit de culture en protection de l'enfance impacte fortement la dynamique de fidélisation des nouveaux salariés et du recrutement de jeunes professionnels où il est nécessaire de parfaire leur formation. En effet, « la culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction »<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Meier, Olivier. Management interculturel, p.10

### 2.1.3 L'absence de politique de recrutement, de fidélisation et de stratégie de développement des compétences

Je constate que la politique de recrutement repose uniquement sur le secrétariat de Reims et la responsable des ressources humaines. Dans un premier temps, je m'appuie sur ces deux personnes pour diffuser les offres d'emploi qui sont retouchées et visées par le directeur de complexe social. Ce dernier prend le soin de mentionner dans l'offre comme étant la personne à contacter pour candidater.

Dans un second temps, je m'aperçois au fil des candidatures de premières difficultés :

- La centralisation par Reims entraîne un passage par leurs canaux de partenaires de l'emploi (pôle emploi, mission locale, agence d'intérim, etc.) et une déperdition de candidatures liée au manque de visibilité dans le bassin d'emploi ardennais ;
- L'ensemble des candidatures est traité en premier volet par la secrétaire de Reims via la boîte mail générique de l'établissement ;
- Lorsqu'une personne candidate, en passant par l'offre émanant des services de Reims, avec l'entête et le directeur de complexe à contacter, elle pense postuler à Reims. En effet, à de nombreuses reprises les premiers échanges téléphoniques avec les candidats retenus sur CV et lettre de motivation retirent leur candidature lorsqu'ils constatent que le poste est basé dans les Ardennes ;
- Le processus de recrutement est long et emprunt de déperditions importantes. Il y a deux à trois tours pour chacun des recrutements et la nécessité d'accorder les agendas avec le directeur de complexe social. Ainsi, bien souvent nous perdons une partie des candidats ;
- La conduite des entretiens de recrutement est basée sur une grille d'entretien (cf. Annexe n° 3 – grille entretien de recrutement) qui est dépassée et présente des critères discriminants.

Je constate, également, des difficultés dans la fidélisation des professionnels et dans la stratégie de développement de leurs compétences. En effet, en ce qui concerne le Plan de Développement de Compétences (PDC), il est tenu par la responsable RH. C'est ensuite le directeur de complexe social qui décide des priorités pour les formations.

Je me questionne quant à la pertinence des entretiens professionnels et le manque de considération de cet outil pour adopter une stratégie de développement de compétences.

En matière de formation, le choix se porte principalement sur un programme en adéquation avec les besoins des établissements et services de Reims. En effet, excepté les formations obligatoires, le plan ne rassemble que des formations en lien avec les spécificités de l'accompagnement des publics des établissements de Reims. Les professionnels du pôle MNA sont alors inscrits sur différentes formations collectives hors champ de la protection de l'enfance mais surtout ne présentant aucun bénéfice en matière de développement des compétences nécessaires à leur poste.

A titre d'exemple, le type de formations retenues dans le cadre du PDC :

- Accompagner en CHRS les personnes sortant de prison ;
- Mieux connaître pour mieux accompagner les publics fragilisés en établissements (femmes, victimes de violence, d'addictions, LFBTQI+) ;
- Accompagner à la fin de vie ;

- Pensions de famille : mobilisation des compétences et partenariats indispensables ;
- Le syndrome de Diogène ;

La réalité du pôle MNA et le déficit culturel en protection de l'enfance nécessiterait que je puisse interagir dans la construction du PDC et pouvoir y inclure des formations de type :

- Intervenir auprès des mineurs non accompagnés ;
- Comprendre et gérer le refus de soins et d'accompagnement ;
- Kit pratique de la protection de l'enfance ;
- Les MNA au regard du droit ;
- Les violences sexuelles, la prostitution des mineurs en protection de l'enfance ;
- La relation éducative ;
- Le secret professionnel.

Je ne peux que constater qu'en ce qui concerne le pôle MNA il n'y aucune vision stratégique en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

De même, lorsqu'il est évoqué de la part de certains professionnels du pôle un désir d'évoluer professionnellement, la direction de complexe rappelle que les postes budgétés sont fixes et il n'ouvre pas la porte aux possibilités d'évolution. De mon côté, je souhaiterais entreprendre une stratégie de développement des compétences des professionnels et anticiper les futures évolutions et adaptation du pôle MNA et promouvoir si possible certains salariés et ainsi les fidéliser à la suite de leur engagement.

Je salue tout de même la validation du directeur de complexe ainsi que du directeur de programme inclusion pour la validation de mon projet de formation CAFDES me permettant de me projeter à long terme et avec cette volonté de pouvoir influencer et faire évoluer le pôle MNA en le propulsant dans une autre dimension stratégique.

D'autant que « la Fondation de l'Armée du Salut a la volonté de « Développer une politique RH attractive et valorisante. La qualité des actions au service des personnes vulnérables et le réel impact des accompagnements dépendent étroitement de la qualité des équipes. Les différences et les relatives compétitions entre les gestionnaires d'établissements se feront notamment sur l'attractivité, le développement des compétences, la qualité de vie au travail et la reconnaissance de l'engagement. Un plan d'actions pluriannuel sera mis en place pour consolider la politique RH de la Fondation, valoriser l'emploi inclusif et développer le partage de la valeur travail »<sup>34</sup> ainsi que « mettre en place un outil renforçant la dynamique de recrutement à la main des directions d'établissement : TALEEZ »<sup>35</sup>.

Nous ne pouvons pas aborder le sujet des ressources humaines sans porter un regard sur le fonctionnement actuel du Comité Social et Economique (CSE) qui peut, également, être moteur ou non dans le développement des compétences, la fidélisation des salariés, la qualité de vie au travail, le regard sur l'organisation, etc. Cet espace de consultation et d'échanges est occupé par des salariés élus de Reims puisqu'en place avant l'arrivée du pôle MNA et ses

---

<sup>34</sup> Extrait du plan stratégique 2022-2026 de la Fondation de l'Armée du Salut, p.6.

<sup>35</sup> Ibid., p.9.

salariés. L'absence d'espace au sein du pôle ardennais entraîne le manque de sujet « MNA » dans les réunions du CSE qui se réunit une fois par mois. Le président de cette instance est le directeur de complexe social et il invite suivant les sujets soumis à l'ordre du jour la directrice de Reims ou moi-même.

A noter que les nouvelles élections de l'ensemble des CSE des établissements de la Fondation seront orchestrées au cours du mois de novembre 2023.

## **2.2 La place donnée aux personnes accueillies et leurs besoins**

### **2.2.1 L'absence de prise de conscience des réels besoins des MNA**

D'une part, comme j'ai pu le développer dans le chapitre précédent le manque de formation en lien avec l'accompagnement de jeunes mineurs non accompagnés ainsi que le manque d'expérience en protection de l'enfance viennent accentuer le manque de connaissance des besoins de ces jeunes.

Notons, tout de même, que les professionnels de l'équipe par la transmission de savoir de l'équipe du pôle Asile et Intégration de Reims maîtrisent parfaitement les différentes typologie des profils des mineurs migrants que décrit parfaitement Angelina ETIEMBLE<sup>36</sup> :

- Les exilés : ces jeunes fuient les conflits militaires, guerres civiles, persécutions et enrôlement forcé dans des groupes militaires ou para militaires. Ils ont pu être victimes, dans leur pays d'origine, de sévices (tortures, viols, meurtres de parents...), sources de graves traumatismes. Le retour dans le pays d'origine est bien souvent inenvisageable pour ces jeunes qui, en règle générale, optent pour une demande d'asile ;
- Les mandatés : ces jeunes sont souvent envoyés par leurs parents pour pouvoir y suivre des études ou travailler et envoyer de l'argent à la famille restée au pays. La France n'est pas toujours le pays d'accueil escompté, mais « l'Occident » constitue bien « l'eldorado » recherché : il s'agit de fuir un destin où la précarité de la situation économique et la précarité sociale se conjuguent, afin de se construire un avenir plus serein. Ces jeunes peuvent arriver avec un projet scolaire ou professionnel déjà fort réfléchi, avec des attentes affirmées et des projections vis-à-vis de l'accompagnement social. Cette catégorie concerne essentiellement des jeunes venus d'Asie ou d'Afrique ;
- Les exploités : ces jeunes sont victimes de la traite (prostitution, mendicité, réseaux d'activités délictueuses...) et contraints au travail clandestin et illégal. Ces jeunes proviennent majoritairement d'Europe de l'Est ;
- Les fugueurs : ces jeunes ont quitté le domicile familial ou l'institution dans laquelle ils étaient placés dans leur pays d'origine en raison de relations conflictuelles ou de mauvais traitements. Cette catégorie regroupe essentiellement des jeunes originaires du Maghreb ou d'Europe de l'Est ;
- Les errants : ces jeunes se trouvaient dans leur pays d'origine dans des situations d'itinérance. Amenés à traverser plusieurs frontières, ces jeunes survivent en s'adonnant à de la mendicité, des petits larcins, des petits emplois ou de la prostitution.

---

<sup>36</sup> Angelina Etiemble, Migration études : Synthèse de travaux sur l'immigration et la présence étrangère en France, septembre-Octobre 2002, Quest'us.

Comme le signale Angelina Etiemble, cette typologie dresse un tableau général des profils de jeunes que nous sommes amenés à accompagner, profils qui restent perméables et au sein desquels les jeunes peuvent être amenés à évoluer.

En revanche, certains versants de l'accompagnement semblent complètement absents du discours de la majorité de l'équipe. Un déficit de culture professionnelle se fait sentir dans les différents espaces d'échanges. D'autant que « chaque enfant a des besoins fondamentaux : les adultes qui prennent soin de lui doivent y répondre de manière adaptée, pour lui permettre de grandir et de se construire favorablement. La réponse à ses besoins participe de son développement physique, affectif, intellectuel et social, de la préservation de sa santé, de sa sécurité »<sup>37,38</sup>

Aussi « répondre au besoin de l'enfant [...] suppose ainsi que des adultes de son entourage soient conscients de son besoin et soient en capacité de décrypter les signaux qu'il émet et y répondent de manière prévisible et adaptée »<sup>39</sup>.

Or les professionnels ne prennent pas systématiquement conscience que leur pratique doit être adaptée en fonction des différentes vulnérabilités rencontrées. En ce sens, leurs réponses et actions restent en surface et ne traitent pas le fond des problématiques croisées lors des visites à domicile.

Actuellement, nous accompagnons des jeunes MNA avec notamment ces difficultés :

- Fuite du cadre éducatif, fugues à répétition, mises en danger ;
- Sorties nocturnes et mise en danger ;
- Poly-consommation de produits stupéfiants, consommation d'alcool ;
- Difficultés à accepter le cadre ;
- Difficultés à accepter l'autorité d'une femme ;
- Absentéisme scolaire, décrochage scolaire, errance ;
- Violences physiques entre jeunes, utilisation d'armes blanches possible ;
- Jeune adolescente enceinte ;
- Actes de délinquance (vols, deal, etc.), suivi PJJ ;
- Prostitution, exposition aux Maladies Sexuellement Transmissibles (MST), actes d'attouchements à l'école ;
- Problématique psychiatrique, traitements importants, psycho-trauma ;
- Hospitalisation suite à de graves maladies : leucémie, tumeur cérébrale ;
- Accompagnement MDPH ;
- Carences affectives, éducatives, etc. ;
- Angoisses nocturnes, troubles du sommeil ;
- Troubles de l'estime de soi, troubles de l'attachement ;
- Manque de confiance en l'adulte ;

---

<sup>37</sup> Fiches pratiques – Les besoins fondamentaux des enfants, CNAPE, p.5.

<sup>38</sup> L'article 1<sup>er</sup> de la loi du 14 mars 2016 a posé le principe en vertu duquel « La protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits ».

<sup>39</sup> Fiches pratiques – Les besoins fondamentaux des enfants, CNAPE, p.7.

→ Forte appréhension voire refus des actes médicaux, des suivis psychologiques.

Ces différentes problématiques sont à prendre en compte dans le cadre de l'accompagnement des jeunes MNA. Les professionnels se retrouvent souvent démunis et dans l'incapacité d'apporter une réponse et n'ont pas les réflexes liés aux us et coutumes de la protection de l'enfance par exemple en matière de signalement d'événements indésirables ou bien de mis en lien avec des partenaires dans le cadre des addictions. Mais aussi dans la juste distance professionnelle à avoir dans les différentes situations rencontrées.

Je rappelle souvent l'importance de poser un cadre et des limites avec une cohérence d'équipe sans faille et d'éviter de décrédibiliser l'action de son collègue devant les jeunes.

Il est arrivé plusieurs fois que certains professionnels par manque d'expérience de fermer les yeux sur des actes de déviance. Ces actions leur reviennent alors en effet boomerang et de manière amplifier avec des franchissements de cadre de plus en plus importants. Et quand cela arrive, ils font remonter à l'équipe d'encadrement mais il est parfois déjà trop tard et les professionnels concernés se retrouvent dépassés et dans l'impossibilité de poser un cadre. J'assure, donc, le recadrage pour éviter l'escalade dans les passages à l'acte.

A ces multiples problématiques également rencontrées dans la cadre plus « classique » de la protection de l'enfance, il convient d'ajouter la dimension culturelle. En effet, à titre d'exemple, les codes dans la communication ne sont pas forcément les mêmes d'un pays à un autre et ce qu'il peut s'apparenter à un manque de respect n'est finalement qu'un signe de respect. De même, le ton employé dans la voix est un paramètre qui peut différer fortement de nos codes sociaux.

Par moment cette absence de conscience des réels besoins des MNA peut se retrouver chez l'autorité de tarification notamment en matière de culture différente liée à la provenance des jeunes MNA. En effet, le financeur peut vite faire le comparatif avec les enfants et adolescents français placés à l'ASE.

En ce sens, il peut exister un écart entre les exigences de l'autorité de tarification en termes d'accueil et la réalité culturelle de ce public. En effet, il faut parfois « leur faire réaliser qu'un cadre souple et flexible ne correspondait pas nécessairement à une carence de cadre et un manque fautif d'organisation, mais bien à une tendance auto-entretenu par tous apportant des bénéfices secondaires »<sup>40</sup>. Ainsi, « si une mineure souhaitait dormir par terre et non pas dans un lit, c'était possible. Il s'agissait d'aller à la rencontre de la culture de l'autre »<sup>41</sup>. Et ce type d'écart peut encore trop souvent être incompris du Conseil Départemental dans le cadre que représente la protection de l'enfance et ces représentations. Dans cet aspect-là, le secteur

---

<sup>40</sup> Migrants, réfugiés, exilés : résistances et créativité, nouvelle revue de psychosociologie, 25 – printemps 2018

<sup>41</sup> Ibid.

de l'inclusion jouit d'une certaine expertise qu'il conviendra de démocratiser auprès des professionnels, des partenaires, et de l'autorité de tarification.

### **2.2.2 Une relation administrative outrepassant la relation éducative**

Dans le but d'approfondir l'analyse présentant un décalage de culture professionnelle voire une absence de culture « protection de l'enfance », j'ai fait le choix d'établir une matrice d'activité dans le cadre d'une réunion de travail avec l'ensemble de l'équipe (cf. annexe n°4 – matrice d'activité pôle MNA). Le choix a été fait de mettre en lumière deux publics cibles accueillis au sein de l'établissement, à savoir les jeunes mineurs (16-18 ans) et les jeunes majeurs (18-21 ans).

Les missions présentées dans la matrice d'activités sont découpées en plusieurs axes représentatifs émanant d'un travail de brainstorming et regroupement par items :

- La vie dans le logement et la cité ;
- La santé ;
- L'autonomie et la sortie du dispositif ;
- Le parcours scolaire et/ou professionnel.

En sous catégories, nous avons fait le choix d'y inscrire les principaux partenaires/acteurs nécessaires à l'accompagnement des travailleurs sociaux dans le travail des missions citées. Une sous-catégorie diffère puisqu'elle représente la mobilisation de sens de la part du professionnel lors des visites à domicile.

En en tête de ces axes, deux volets ont été ajouté, l'administratif et l'éducatif.

A la première lecture de la matrice d'activité, nous constatons que pour les deux publics cibles la part de travail administratif est plus importante que le versant éducatif. D'une part l'organisation horaire avec la majorité de l'équipe positionnée en journée et les soirées n'allant que jusque 20h crée des dispositions plus favorables aux tâches administratives. En effet, la totalité des jeunes MNA sont scolarisés, en situation d'alternance, ou en emplois et donc très peu disponibles sur les temps de journées (9h-17h). D'autre part, les jeunes mineurs non accompagnés amènent facilement les professionnels dans une relation administrative avec des demandes récurrentes concernant leur principale préoccupation qui se situe autour de la régularisation administrative.

Or, œuvrant dans un établissement de protection de l'enfance, les missions sont bien plus vastes et nécessitent que chaque professionnel puisse entrer en relation et tisser un réel lien et ainsi établir une réelle relation éducative permettant d'accompagner chacun des jeunes dans la globalité de leurs besoins. L'organisation de travail initialement pensée et mise en place renforce ce sentiment d'être apparenté à un poste administratif.

D'ailleurs, la Défenseure des droits indique que les équipes des structures d'accueil se voient alors déléguer l'ensemble du travail éducatif, mais se heurtent parfois à un manque de



formation et d'information sur leurs missions, sur les procédures à conduire concernant les MNA, sur les parcours de vie de ces jeunes et les chemins d'exils qu'ils ont empruntés. Quant à ceux qui sont accueillis en hôtel, la solitude et l'isolement qu'ils subissent au quotidien affectent non seulement leur santé mentale mais aussi, leur construction et l'élaboration de leur projet de vie. Elle ajoute que seule la relation éducative et l'accompagnement peuvent permettre à l'adolescent de se confier. Cette relation ne peut se construire que dans un travail engagé avec l'éducateur sur l'histoire personnelle de l'adolescent et ce qu'il en a compris, la reconstitution de son état civil, l'élaboration d'un projet de vie, la scolarité, le projet professionnel, autant de supports qui permettent la création d'un lien éducatif favorisant le développement du mineur.

Aussi, l'article L.223-1-1 du CASF rappelle l'obligation d'établir le « projet pour l'enfant », document qui accompagne le mineur tout au long de son parcours au titre de la protection de l'enfance ». Le fait que les mineurs non accompagnés soient étrangers et isolés ne dispense pas d'appliquer ces dispositions. Ce document est totalement absent du discours des professionnels en place et aucune directive a été posé par la direction de complexe social en la matière.

Pour le public cible des jeunes mineurs âgés de 16 à 18 ans les missions principalement travaillées par les professionnels sont :

- La vie dans le logement et la cité et plus particulièrement l'apprentissage de la langue française ou son perfectionnement via les associations de Français Langue Étrangère (FLE) ;
- La santé dans sa globalité, excepté l'accompagnement des traumatismes liés au parcours migratoire représenté ici par les acteurs potentiels que sont l'Agence Régionale de la Santé (ARS) ou bien la maison des adolescents. Aussi, la prise en charge des addictions mais très peu concernée par le public MNA à ce jour, cela reste à la marge ;
- Le travail d'intégration scolaire et/ou professionnel tient une place importante dans les missions des travailleurs sociaux.

Pour ce même public, nous pouvons visualiser un faible travail autour de la sortie du dispositif, et cela peut s'expliquer par le fait que ça ne constitue pas la priorité à l'entrée dans l'établissement en tant que jeune mineur.

En ce qui concerne les jeunes majeurs âgés de 18 à 21 ans, les missions fortement travaillées par les professionnels sont :

- La sortie du dispositif et l'autonomie dans le sens être autonome dans les démarches administratives et l'accès aux établissements de droits communs et plus particulièrement une forte sollicitation des services de la préfecture et des bailleurs sociaux dans les demandes de logement social ;
- Le parcours scolaire et/ou professionnel et davantage autours des employeurs et des établissements d'études supérieures.

Pour ce même public, nous constatons que les professionnels n'interviennent pas sur le versant de la santé, cela s'explique par l'autonomie des jeunes majeurs dans ces démarches et la bonne mise en lien effectuée en amont dans le cadre de leur accompagnement en tant que mineur. Les missions liées à la vie dans le logement et la cité sont peu voire pas du tout travaillées, et un des freins est le manque de « prise » au niveau des jeunes qui sont majeurs et donc se considèrent comme de vrais adultes et totalement libres de leurs faits et gestes sans avoir à rendre compte aux travailleurs sociaux.

En approfondissant l'analyse, nous pouvons voir que des opportunités de travail se dessinent et plus précisément au niveau des jeunes majeurs :

- Actions à développer en intégrant le voisinage et les bailleurs sociaux pour accroître la qualité de travail autour de la vie dans le logement et la cité ;
- Actions de prévention en santé avec une part non négligeable d'un accompagnement à conduire autour des traumatismes liés au parcours migratoires. Profiter de cette opportunité pour résoudre le manque d'un poste de psychologue ;
- Actions visant à favoriser la sortie du dispositif :
  - Ouverture des droits auprès des dispositifs de droits communs ;
  - Travailler avec la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations (DDETSPP) et le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation pour explorer la possibilité de mise en place de mesures d'Intermédiation Locatives (IML) dédiées au ex-MNA ;
  - Explorer la piste de mesures d'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) via le Conseil Départemental ;
- Développer le partenariat avec les entreprises d'intérim du département.

Les opportunités d'axes à développer au niveau des jeunes mineurs sont :

- Indéniablement le volet éducatif ;
  - Rééquilibrer les espaces dédiés à des temps éducatifs ;
  - Former les professionnels aux principes de la relation éducative ;
  - Développer des projets avec et pour les jeunes accueillis ;
- Mettre du sens dans les visites à domicile (VAD) ;
  - Mettre en place un outil de suivi des VAD ;
  - Définir les priorités et les coordonner ;
- Actions favorisant l'intégration culturelle et sportive ;
  - Systématiser les inscriptions dans des associations sportives ;
  - Renforcer le partenariat avec cultures du cœur ;
  - Affiner l'enveloppe budgétaire ;
- Actions autour de la santé en lien avec l'ARS et la maison des adolescents pour un travail autour des traumatismes ;
- Actions de préventions (santé, délinquance, etc.).

### 2.2.3 L'absence de culture d'accompagnement collectif et de considération de la « cité »<sup>42</sup>

L'analyse qui suit s'appuie sur l'arbre de réalité présente réalisé avec un chef de projet et un professionnel s'occupant des groupes d'analyse de la pratique professionnelle puis étayé, par mes soins, par la suite (cf. annexe n°5 - arbre de la réalité présente – Service MNA). De ce travail est ressorti trois problématiques majeures :

- La volonté des travailleurs sociaux de transposer son propre référentiel culturel et éducatif sur l'autre (collègues et personnes accueillies) ;
- Pas de travail d'intégration avec le voisinage, la cité, l'environnement, etc. ;
- Peu ou pas de sortie des jeunes MNA du dispositif.

Je vous propose, donc, une lecture simplifiée mais précise de ce document. Cet outil se présente à un instant T et est en constante mouvance. Il y a aussi de nombreuses interactions entre les différents items, c'est un réel système que nous pouvons, donc, faire évoluer en influant sur différents points.

#### La volonté des travailleurs sociaux de transposer son propre référentiel culturel et éducatif

Le travail d'exploration conduit par l'arbre de réalité présente met en lumière une absence de référentiel culturel et une absence de référentiel éducatif. Ce manque engendre ou traduit une absence de règles et/ou de cadre posés auprès des travailleurs sociaux.

Si nous couplons cette absence de règles avec un choix par dépit de travailleurs sociaux, qui est une réalité du secteur actuellement : les métiers du social qui n'attirent plus forcément, qui subissent des difficultés de rémunération et une multitude d'offres sur le marché de l'emploi qui provoque une forte mobilité des professionnels avec une position de force dans les négociations. En effet, il arrive que l'on « paie » chère un professionnel sans forcément les qualifications qui vont avec. Par conséquent, une iniquité s'installe dans les organisations. A ce jour, peu de candidature au sein de l'établissement, et les seules candidatures qui arrivent sont parfois décevantes tant sur le plan de l'expérience que de la qualification. Je mets en lien, également, l'absence de politique de recrutement clairement établit.

Les professionnels fraîchement diplômés des écoles du travail social ne semblent pas avoir une réelle représentation du secteur et cela interroge, également, la pertinence aujourd'hui de la formation initiale et de l'adéquation entre les besoins réels et les supports de formation. La non-ouverture du secteur de la protection de l'enfance à des professionnels ayant des parcours professionnels et/ou de formation différents de « la norme » peu généré de fait un manque de mixité sociale au niveau des travailleurs sociaux présents (mixité de diplômes, de parcours, de

---

<sup>42</sup> Cité au sens de l'ensemble de citoyen qui constitue la ville, le quartier, le milieu de vie (cf. définition <http://atilf.atilf.fr>)

cultures, etc.). Couplé avec pas ou peu de mixité sociale (mixité de professionnels, de diplômés, parcours, culture, etc.).

Ces différentes spécificités ou absences entraînent les travailleurs sociaux dans une volonté de transposer leur propre référentiel culturel et éducatif à leurs collègues ou nouveau professionnel arrivant et auprès des personnes accueillies.

#### Le manque de travail d'intégration avec le voisinage, la cité

La volonté de transposition de référentiel culturel et éducatif de chacun démontre un réel besoin de formalisation d'outils de communication de la hiérarchie vers les travailleurs sociaux. Cela se voit renforcé par le manque de lignes claires de communication avec le voisinage, le quartier et la société chez les travailleurs sociaux.

De plus, les espaces dédiés aux professionnels pour questionner, réinterroger leur pratique quotidienne ne semblent pas suffire. En effet, les temps d'analyse de la pratique professionnelle ne sont pas investis comme ils devraient l'être.

Ce manque d'outils, de lignes de communications établies, et la non-optimisation des espaces d'échanges de la pratique professionnelle entraînent une absence d'activités communes avec le voisinage (barbecue géant, fêtes de quartier, etc.), une culture et/ou conviction en décalage avec la réalité des besoins et une absence de communication entre les travailleurs sociaux et le voisinage, le quartier, la société.

L'absence de considération pour les actions à conduire avec le voisinage, le quartier, la société ainsi que les difficultés à investir les espaces d'analyse de la pratique professionnelle et adopter une culture en décalage avec les besoins ne facilite pas le travail d'intégration des jeunes MNA au sein de la société.

#### Le manque de sortie de jeunes MNA du dispositif

A ces deux points, on ajoute le manque d'évolution des mentalités de la société pour accepter les mineurs non accompagnés et on contribue à cristalliser les jeunes dans le dispositif et ce qui entraîne le nombre limité de sorties de jeunes MNA du dispositif. En effet, sur un objectif de 24 sorties par an on a un réel d'une dizaine de sorties effectives.

De plus, sur ces sorties, nous comptons des sorties complexes car pas assez de temps pour travailler l'insertion. Ce manque de possibilité dans les sorties des jeunes majeurs est aussi dû au faible taux de régularisation administrative de la part des services de la préfecture. Toutefois, cette difficulté est en bonne voie d'amélioration puisque le partenariat entre la préfecture et la Fondation de l'Armée du Salut est sujet à un renforcement à venir.

Le peu de sorties effectives couplé au nombre de place limitées par l'agrément du Conseil Départemental de 70 places<sup>43</sup> retardent nos possibilités d'accueils et par conséquent ces accueils s'effectuent plus tardivement que l'âge de 16 ans. Ce décalage d'âge d'entrée des

---

<sup>43</sup> 70 places car 1 place de sureffectif actée avec la naissance d'un bébé.

jeunes dans le dispositif entraîne logiquement une entrée tardive et limite le temps de travail possible pour l'insertion sachant que les jeunes sont sortant à 21 ans quoiqu'il advienne.

Cela entraîne, également, un accueil plus long en hôtel puisqu'avant leur accueil au sein de notre établissement les jeunes MNA sont accueillis par le FDE au sein d'un hôtel.

Lors de cet accueil hôtelier, aucun travail d'insertion socio-professionnelle n'est effectué et peu de moyen humain sont déployés, à savoir 1 ETP travailleur social pour 20 jeunes mineurs. A noter que ces jeunes sont souvent en errance et multiplient les actes de délinquance du simple fait d'absence de perspective et de réel travail d'intégration.

Cette problématique est d'autant plus importante qu'elle met directement en péril le financement de l'établissement et le maintien des ETP de travailleurs sociaux.

En effet, le prix de journée attribué pour un jeune mineur avoisine les 65 euros et celui pour un jeune majeur est de 10 euros auquel il faut tout de même ajouter quelques paramètres pour un calcul exact, le montant de la participation aux frais d'hébergement rétribuée par les majeurs et donc cela rehausse le prix de journée à 16 euros en moyenne, ce qui n'enlève en rien le risque de la mise en péril du budget de l'établissement.

L'ensemble de ces trois problématiques influe sur l'image de la structure et contribue au manque d'évolution des mentalités de la société pour accepter les jeunes MNA. Ces trois problématiques se renforcent les unes avec les autres sous forme de « boucles sans fin » et il est impératif de trouver des solutions pour influencer sur des actions pouvant impacter ces « cercles vertueux ».

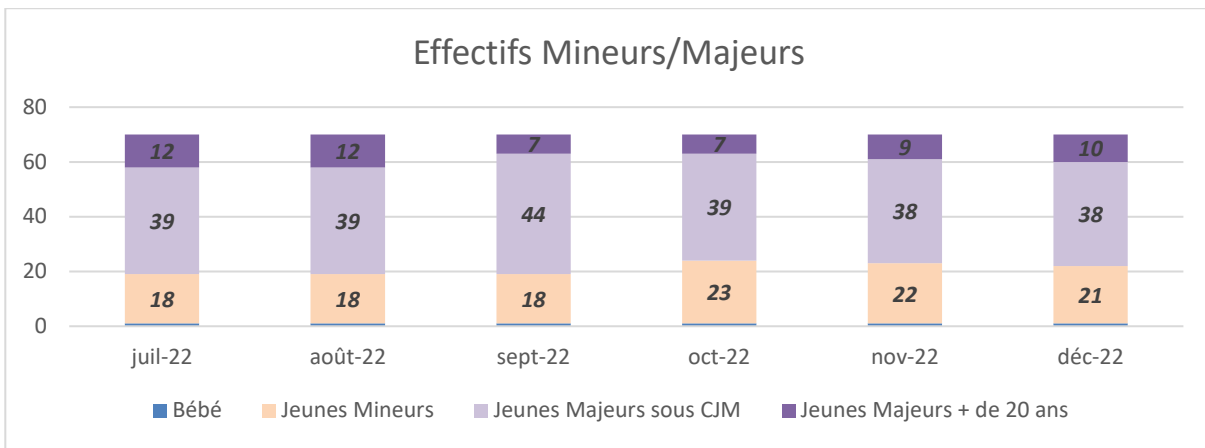
Ainsi, en analysant un peu plus les points concernant la cristallisation des jeunes dans le dispositif et les sorties complexes par manque de temps, nous pouvons remarquer qu'il serait pertinent de faire évoluer les politiques publiques et trouver une solution intermédiaire pour effectuer des sorties de jeunes majeurs du dispositif MNA.

Une perspective semble visible lors de la construction de cet arbre de réalité présente en répondant à des appels à projets pour influencer sur l'image de la structure et sur une éventualité dans la création d'un service de suite. Cela reste des hypothèses, à ce instant et la suite d'investigation donnera davantage de lumière sur les possibles.

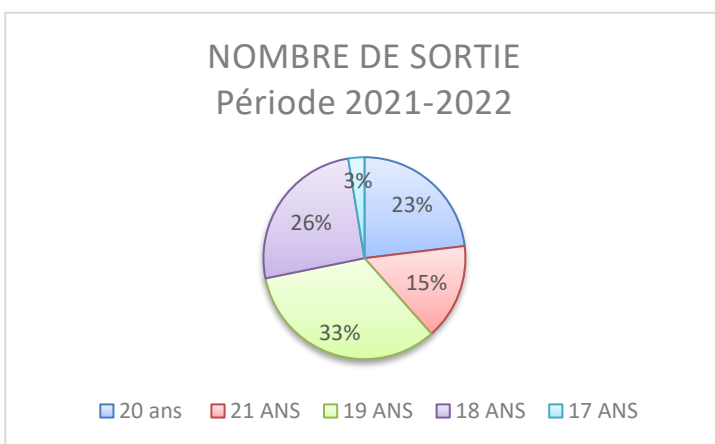
## **2.3 La pérennité du pôle MNA menacée**

### **2.3.1 La variation des effectifs et ses impacts**

Rapidement au fil des premiers mois d'activité, je constate une embolisation du dispositif et l'absence de perspective de sortie des jeunes majeurs MNA. Le manque de perspectives dans la remontée des effectifs sur le versant des jeunes mineurs fragilise l'agrément initial et peut remettre en question le financement. Le maintien des postes est, également, conditionné au maintien d'un effectif de jeunes mineurs important et proche de l'agrément initial. Nous avons, donc, jugé important de vous proposer un regard sur les données du deuxième semestre 2022.



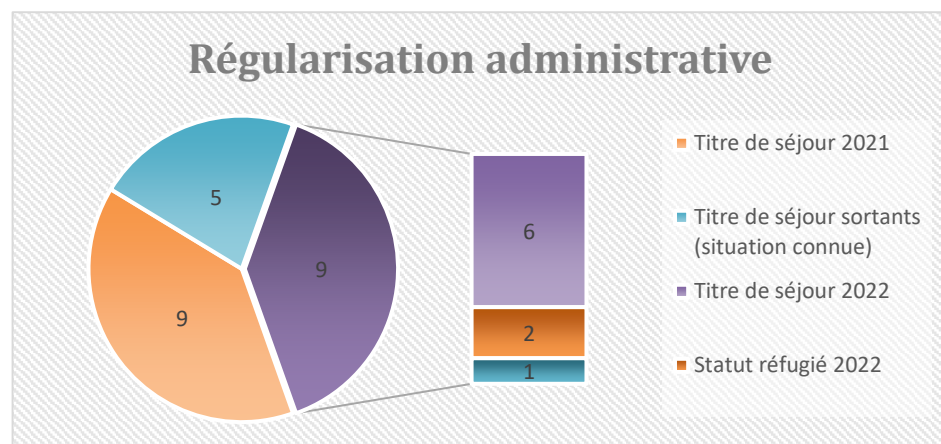
Avec un effectif de 18 mineurs en juillet 2022 et une faible remontée sur le premier semestre, les dialogues de gestion ont conduit vers une diminution des postes de travailleurs sociaux.



Les démissions ne sont pas remplacées et si besoin de remplacement ce sera avec la validation de l'autorité de tarification et en privilégiant les CDD.

L'âge moyen de sortie du service MNA sur l'année 2021 jusqu'au 2<sup>ème</sup> semestre 2022 : 19,23 ans. Ce qui démontre une sortie assez tardive du dispositif MNA.

Le nombre de régularisation est assez stable d'une année sur l'autre et reste faible. En effet, une dizaine de régularisation en moyenne par an.



De plus, je constate rapidement que l'équilibre budgétaire est de prime abord déjà fragile du fait de sa construction et de l'absence d'anticipation dans l'évolution rapide de l'âge des jeunes mineurs. Je me base sur la réponse à l'appel à projet qui pose son fondement sur « la création d'un dispositif départemental de mineurs non accompagnés repose sur un accueil de 35 mineurs et 25 majeurs. Construit sur la base d'un prix de journée de 65 € à la place pour

l'accueil des mineurs et 10 € pour les jeunes majeurs, le budget présenté s'élève à 875 544 € puisqu'il s'appuie sur un taux d'occupation évalué à 95 % »<sup>44</sup>.

Le choix se porte, donc, sur la construction d'un budget différencié pour la partie jeunes mineurs et pour la partie jeunes majeurs.

Le ratio d'encadrement est de 1 professionnel pour 25 jeunes majeurs, il est basé sur l'expérience d'accompagnement d'un public adulte au sein des établissements et services de Reims. Toutefois, les besoins des jeunes majeurs MNA ne sont pas comparables aux personnes adultes dans le cadre de mesures d'hébergement.

En effet, d'une part l'équilibre budgétaire est menacé mais d'autre part la réponse aux besoins des jeunes majeurs ne peut être assurée par ce déficit en moyens dédiés à ces derniers.

Le retour d'expérience et le benchmark effectués auprès d'établissements qui accompagnent des jeunes MNA met en lumière une moyenne de durée de prise en charge de 23 mois minimum. En ce sens, cela témoigne d'une nécessité de poursuivre l'accompagnement « mineur » sur le même rythme et le même besoin sur la partie « majeur » avec un réel travail de continuité de parcours. En effet, les jeunes MNA ne sont pas tous orientés à l'âge de 16 ans et donc le laps de temps de travail jusqu'à la majorité est très souvent réduit et nécessite de fait une certaine continuité.

Pour étoffer mes propos voici la liste des principales missions à assurer auprès des jeunes majeurs MNA dans le cadre de leur accompagnement :

- Rédaction des CJM, entretenir le lien avec les responsables de territoire pour la tenue des engagements du contrat, les recadrages, la préparation de fin de CJM.
- Accompagnement dans les démarches médicales, un besoin de proximité des travailleurs sociaux permettant de faire accepter aux jeunes majeurs la prise en charge médicale en les accompagnant (représentation toujours complexe d'une majorité des jeunes accueillies de l'aspect santé, réfractaires aux soins) ;
- Accompagnement de jeunes avec des problématiques spécifiques nécessitant davantage de présence éducative (mère isolée avec bébé, jeunes avec des pathologies importantes : tumeur cérébrale, leucémie) ;
- Accompagnement dans le cursus scolaires et/ou professionnels : recherches de stage, travail de lien avec les employeurs, prise de contact avec les employeurs, recadrage si nécessaire, lien avec la préfecture important pour les démarches de régularisation pour la pérennité de l'emploi ;
- Accompagnement vers le respect de la vie en société, voisinage, vigilance des dérives possibles, le passage à la majorité laisse parfois la place à un sentiment de liberté excessive et d'une absence de rendu-compte ;
- Inquiétude, anxiété croissante à gérer à l'approche des 21 ans et de la sortie du dispositif de l'Aide Sociale à l'Enfance, accompagnement important (réassurance, dialogue, lien éducatif, suivi psychologique, etc.) ;
- Travail de la sortie en autonomie (stabilité financière, gestion financière des postes de dépenses à venir, ouverture de compte, mise en place des virements, autonomie dans les démarches administratives, pôle emploi, impôt, permis, employeur, recherches

---

<sup>44</sup> Extrait de la réponse de la Fondation de l'Armée du Salut à l'appel à projet concernant la création d'un dispositif départemental de prise en charge des mineurs non accompagnés.

d'appartements, installation, études supérieures, CROUS, recherche de solutions ; dossier SIAO, poursuite des démarches préfectorales, paiement des loyers, etc.

### **2.3.2 L'absence d'anticipation d'évolution des besoins**

En parcourant la réponse d'appel à projet, j'ai le sentiment que cette dernière laisse peu de marge d'adaptabilité de l'offre de service à destination des jeunes MNA. En effet, d'une part avec la séparation des deux budgets « mineurs » puis « majeurs » et d'autre part l'absence d'anticipation d'accueil de jeunes proche de la majorité et le peu de latitude entre 16 et 18 ans laisse présager une forte dépendance à l'accueil de jeunes mineurs et à la sortie massive de jeunes majeurs.

De plus, dans le passage à la majorité des jeunes MNA et la continuité de l'accompagnement possible jusque 21 ans dans le cadre d'un CJM, le directeur de complexe social dans les premières situations avant mon arrivée sur le pôle MNA a fait le choix d'accéder à la demande des jeunes majeurs d'avoir une chambre individuelle. Ce qui est possible pour quelques situations ne l'est clairement pas pour la forte augmentation de l'effectif de majeurs. Le parc de logements n'a pas été pensé dans cette perspective d'évolution et nous sommes confrontés à des difficultés de cohabitation entre mineurs et majeurs. En effet, ces derniers n'ont pas les mêmes besoins, les mêmes règlements de fonctionnement, les mêmes objectifs et impératifs et tout simplement pas le même rythme de vie.

Deux fois par an le Conseil Départemental convie l'ensemble des acteurs de la protection de l'enfance à l'Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance (ODPE). Lors du temps de juin 2023, les chiffres concernant les MNA mettent en lumière « une tendance au rajeunissement des mineurs non accompagnés est observée dans les Ardennes Par exemple, en 2022 une petite fille de 9 ans a fait l'objet d'une mesure de placement »<sup>45</sup>. De plus, le Foyer Départemental de l'Enfance accueille en cette période une quinzaine de jeunes MNA de moins de 15 ans.

Toutefois, en consultant les différents rapports annuels d'activité sur les quatre dernières années rien ne laisse à penser que le public se rajeunit fortement puisqu'« à l'exception de l'année 2020, l'âge des MNA lors de leur prise en charge par les conseils départementaux reste stable »<sup>46</sup> et « les chiffres nous permettent de constater qu'en 2021, les MNA pris en charge sont [...] majoritairement âgés de 16 ans. En effet, les MNA âgés de plus de 16 ans représentent cette année près de 59%, ce qui représente une proportion similaire à l'année 2019 »<sup>47</sup>.

Cependant, pour répondre aux besoins départementaux dans le cadre d'accueil de jeunes MNA, l'offre de service doit évoluer en termes de modalités d'accueil et de moyens humains.

---

<sup>45</sup> Extrait de l'ODPE – Juin 2023

<sup>46</sup> DPJJ -MNA -Rapport Annuel d'Activité 2021

<sup>47</sup> Ibid.



L'accueil de MNA de moins de 15 ans nécessite de pouvoir proposer des petits collectifs sécurisés avec une équipe de veilleurs de nuit et de maitresses de maison afin d'avoir une continuité physique 24h/24 en plus de l'astreinte déjà en place mais qui mérite d'être revisitée. La volonté du Conseil Départemental, à cet instant, c'est de savoir si l'Armée du Salut a la capacité de penser et de proposer une nouvelle modalité d'accueil pour les plus jeunes mais en sortant du format MECS classique.

J'échange avec le directeur de complexe social sur la nécessité de faire évoluer l'offre de service pour être compétitif dans le champ de la protection de l'enfance, pour répondre à l'évolution des besoins au niveau du département mais aussi pour maintenir la pérennité de l'Armée du Salut dans les Ardennes. J'insiste sur la porte ouverte par l'autorité de tarification et la confiance accordé à la Fondation.

Après lui avoir exposé mes arguments, le directeur de complexe social me fait savoir qu'il n'est pas favorable à la création d'un petit collectif et rejette la possibilité d'adaptation de l'offre dans ce sens.

De plus, l'ODPE de juin 2023 fait état d'une augmentation de l'accueil de jeunes filles au niveau du département des Ardennes pour représenter 11% de l'effectif des jeunes MNA. Une fois de plus cette donnée vient contredire les chiffres nationaux qui sont stables depuis les quatre dernières années :

- 2021 : 94,8% de garçons et 5,2% de filles ;
- 2020 : 94,2% de garçons et 5.8 % de filles ;
- 2019 : 95,5 % de garçons 4,5 % de filles ;
- 2018 : 95,5 % de garçons et 4,5 % de filles.

Dans le but de trouver une explication dans l'écart des chiffres départementaux avec ceux au national, je m'entretiens avec la responsable MNA au niveau des services de l'Aide Sociale à l'Enfance. De cet échange ressort l'argumentaire suivant de sa part : « l'augmentation d'enfants de moins de 15 ans et de jeunes filles réside sur les liens entretenus depuis maintenant plusieurs années entre les autres départements et moi-même. Il est remonté une forte réactivité et un bon niveau de prestations disponibles sur le département. Les liens forts entre le Conseil Départemental, les prestataires MNA, les services hospitaliers ainsi que les services de la préfecture rassurent les autres départements pour réorienter ces situations. L'absence de tension immobilière est, également, un élément à prendre en compte ».

Malheureusement, pour l'Armée du Salut, l'accueil de jeunes filles n'a pas forcément été pensé lors du déploiement du pôle MNA mis à part dans le cadre de l'agrément qui est mixte. L'accueil de jeunes filles nécessite d'être à minima réfléchi déjà par les questions de mixité ou non dans les appartements, la mixité dans l'équipe de professionnels, etc.

A cet instant, j'ai le sentiment que chacun des budgets prévisionnels d'une année à l'autre sont pensés sur l'instant et qu'il ne semble pas avoir de stratégie à cinq ans. Or dans l'ère des Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), il est primordial d'avoir ce regard à moyen long terme. Ce choix stratégique expose le pôle MNA dans sa pérennité, dans la

garantie de maintenir un niveau de ressources humaines et vient fragiliser son organisation pour développer de nouveaux projets.

L'expertise de l'inclusion qui a pu être une force dans la naissance du pôle MNA se retrouve aujourd'hui être un véritable frein du fait de la difficulté à se renouveler et proposer des possibilités d'accueils alternatifs permettant d'accompagner des jeunes MNA âgés de moins de 15 ans et des jeunes filles avec des problématiques complexes tels que des traumatismes liés à des violences sexuelles, un parcours prostitutionnel, des interruptions volontaires de grossesse récentes ou à venir ou encore la naissance de bébés.

### **2.3.3 Les enjeux de l'adaptation de l'offre de service**

Dans un contexte où la pérennité du pôle MNA peut se voir menacé, je fais le choix d'utiliser les 5 forces de PORTER (cf. annexe n°6 – les 5 forces de PORTER) afin d'identifier les forces et faiblesses environnantes en interne mais aussi des concurrents et ainsi lever des opportunités. Je fais le choix de travailler cette analyse avec l'équipe du pôle MNA, en plusieurs séquences et par petits groupes de travail, afin qu'ils puissent prendre conscience des enjeux qui nous attendent et avoir un regard sur l'avenir. Dans ce temps, je me fais épauler par le chef de projet de Reims pour avoir un œil totalement extérieur et aussi profiter de son expertise liée à son poste.

Ce travail nous permet, également, de voir où nous nous situons par rapport aux autres établissements et voir l'importance de consolider notre expertise en protection de l'enfance et auprès des jeunes MNA. A cet instant, cette analyse me permet d'appuyer ma vision stratégique de vouloir développer des actions ciblées et de répondre à des appels à projet en protection de l'enfance et ne pas emprunter le chemin rapide d'une duplication des dispositifs d'hébergement de Reims affiliés uniquement au secteur de l'inclusion.

#### Produits de substitution

Le travail d'analyse, ici, est d'identifier les prestataires pouvant effectuer l'accompagnement que l'on dispense aujourd'hui et ainsi ce qui présente une menace mais aussi lever les opportunités. Les prestataires pouvant prétendre à l'accompagnement des jeunes MNA dans le département propose souvent des espaces d'accueils collectifs, type MECS. Ces typologies d'accueil certes sécurisantes pour l'établissement et l'autorité de tarification ne répondent pas aux besoins des jeunes MNA dotés d'une très grande autonomie incontestablement liée à leur culture, leur parcours migratoire, et leur engagement vis-à-vis de leur famille. En effet, ils sont souvent l'espoir de la famille pour réussir en France, gagner de l'argent et être en mesure

d'aider le reste de la famille resté au pays. De plus, un accompagnement en MECS est très coûteux<sup>48</sup>.

Sur ce point-là, je m'appuie sur mes expériences professionnelles en MECS où j'ai déjà pu accompagner des jeunes MNA pendant plusieurs années et constater effectivement que cet accueil ne correspond pas aux besoins des MNA notamment au-delà de 15 ans. Ainsi, aujourd'hui ce qui pourrait être considéré comme une menace ne l'est pas totalement.

Les services de l'UDAF<sup>49</sup> dans le cadre de mesures vers et dans le logement « un toit pour vivre » ou encore le Conseil Départemental via une éducatrice suivi de placement proposent un accompagnement auprès des jeunes majeurs ex-MNA sortis du dispositif de l'Armée du Salut. Ces prestataires peuvent représenter une menace dans un premier temps car capte les jeunes et le financement pour les accompagner. Néanmoins, nous répondons régulièrement à des sollicitations de ces jeunes majeurs sortis du dispositif qui ne sont pas satisfait de l'accompagnement et des réponses apportés à leurs besoins.

En effet, notre relation grandissante avec la préfecture nous permet, aujourd'hui, de prétendre à des leviers intéressants dans la régularisation des jeunes MNA.

La maîtrise de la situation personnelle et professionnelle du jeune majeur du fait de son parcours assez long au sein de la Fondation.

Pour le moment, nous l'avons vu précédemment les jeunes mineurs arrivants dans le département des Ardennes sont pris en charge par le FDE dans le cadre d'un placement hôtelier mais cette prise en charge ne semble pas répondre aux besoins des jeunes. Cela représente une opportunité forte de développer l'activité de l'établissement et beaucoup de levier par la loi du 7 février 2022 de la protection de l'enfance dite loi « Taquet ».

#### Pouvoir de négociation du tarificateur

Le Conseil Départemental est le responsable légal de chacun des jeunes accueillis au sein du service, ce qui représente une place importante dans les démarches administratives. Nous subissons le manque de réactivité des services du département et il y a un réel travail à construire autour des délégations de signatures entre le tarificateur et le pôle MNA.

Certains services du département en charge des CJM ont un fort pouvoir de décision dans l'avenir des jeunes MNA et peuvent encore décider du sort de ces jeunes sans concertation avec nous et peuvent également faire preuve d'ingérence.

Toutefois, nous pouvons nous appuyer sur la relation de confiance qui existe avec le Conseil Départemental et l'expérience qu'il nous accorde dans la prise en charge des jeunes MNA. En ce sens, il nous oriente facilement des situations complexes, sans solution où les autres prestataires ont tout essayé en vain. Les valeurs de la Fondation de l'Armée du Salut sont chaque jour mises en avant et surtout l'inconditionnalité de l'accueil.

---

<sup>48</sup> Le prix de journée moyen au sein du département des Ardennes est de 196 euros.

<sup>49</sup> L'Union Départementale des Associations Familiales

Le manque d'expertise de l'autorité de tarification au sujet des jeunes MNA, leur parcours, leurs spécificités, les démarches à conduire dans l'obtention de la régularisation administrative, etc. est une force pour nous et nous permet de garder et prendre la main sur les partenariats.

### Concurrence intra-sectorielle

L'association X et l'UDAF sont deux associations qui se développent massivement sur plusieurs champs d'intervention (prévention spécialisée, protection de l'enfance, hébergement, précarité, etc.). Ce sont des associations importantes sur le territoire ardennais et qui ont la confiance des autorités de tarification. La masse salariale importante et la diversité des actions permettent, aujourd'hui, à ces associations de développer des postes transversaux tels que des postes de psychologues, des postes administratifs, des agents d'entretiens, etc. Autant de postes que nous n'avons pas aujourd'hui.

De plus l'association X jouit d'un agrément pour accueillir les jeunes à partir de la naissance jusque 21 ans pour le public MNA et propose un accueil collectif pour les moins de 16 ans. Ce collectif compte 12 places et fonctionne 24h/24 avec une équipe de veilleurs de nuit.

Cette association est régie par la convention collective 66 et se montre beaucoup plus attractive sur les avantages salariaux. Néanmoins, elle fait face à un important turn over, à de l'absentéisme et des difficultés de recrutement actuellement.

Ces dernières années en faisant ces choix stratégiques ces associations se développent fortement mais perdent peu à peu en spécificité concernant l'accompagnement du public MNA et des portes s'ouvrent pour nous en lien avec les échanges avec le Conseil Départemental pour restructurer et développer notre prestation en faveur des MNA.

### Pouvoir de négociation des jeunes MNA

Les jeunes MNA sont dans la constante comparaison avec ce qu'il se passe chez le concurrent et notamment en matière d'accompagnement financier (allocation alimentaire, pécule argent de poche et vêture, etc.), et dans la célérité des actions conduites dans le cadre de la démarche de régularisation. De notre point de vue cela est plutôt considéré comme une concurrence saine et permettant de se dépasser et d'accroître la qualité de l'accompagnement. Toutefois, par moment à vouloir aller trop vite, certains jeunes prennent des décisions par eux-mêmes et complexifient les démarches par la suite (exemple : achat de documents frauduleux via le marché noir).

Le CVS occupe une place centrale dans les choix de la gouvernance dans les directives de la Fondation. De plus, les jeunes MNA savent être solidaires pour faire « bloc » face aux choix des professionnels et de la direction ce qui peut parfois entraîner des effets de rétropédalage et de repenser les choses. A cela, on ajoute la durée moyenne de prise en charge qui est de 23 mois et permet aux jeunes de jouir d'une certaine ancienneté dans l'institution et cela peut augmenter le pouvoir de décision des personnes accueillies.

### Menace des nouveaux entrants

Pour le moment, un seul nouvel entrant est identifié et c'est le groupe Y<sup>50</sup>. Ce dernier bénéficie d'un pouvoir important d'attractivité des travailleurs sociaux, via les avantages salariaux et les possibilités d'évolution. Le groupe jouit d'un appui politique important et d'une expertise à plusieurs niveaux notamment juridique, financier et communication. L'établissement présent dans le département est un ensemble de MECS et profite de mutualisation intéressante dans les moyens humains notamment en termes de prise en charge psychologique. Ils ont également un agrément leur permettant d'accueillir des jeunes dans le cadre de la protection de l'enfance de 0 à 21 ans par le biais d'accueils collectifs en petites unités MECS. Toutefois cette modalité d'accueil, nous avons pu le voir précédemment ne correspond pas aux besoins du public MNA et est encore trop coûteux.

Pour le moment, il persiste une absence de confiance de l'autorité de tarification auprès du Groupe Y et une volonté de ne pas favoriser son développement au local. De plus, le groupe Y dans les Ardennes, fait face à un important taux d'absentéisme cumulé à des difficultés de recrutement.

En ce sens, une opportunité est à saisir dans le but d'élargir l'agrément actuel, en posant une réflexion de transformation d'une partie des places actuelles en petits collectifs avec un coût proche de celui du diffus.

## **2.4 Conclusion du 2<sup>nd</sup> chapitre : perspectives stratégiques**

Ma volonté est de conduire une dynamique de changement de culture dans l'intérêt des personnes accueillies et dans l'axe du plan stratégique de l'Armée du Salut.

En effet, « l'ambition de la Fondation est de protéger, d'accueillir et d'accompagner les enfants, notamment les plus fragiles » et de penser l'évolution de « ses dispositifs souples et hors les murs (...) pour pleinement répondre à cette orientation fondamentale souhaitée par les pouvoirs publics »<sup>51</sup>. Dans les engagements pris au travers du plan stratégique de la Fondation de l'Armée du Salut, nous retrouvons une forte volonté de « développer l'offre de familles d'accueil pour accompagner les enfants et adolescents fragilisés, en complémentarité des structures existantes » et « améliorer la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des mineurs non accompagnés et veiller à une bonne organisation entre les deux programmes concernés (JHDS / Inclusion) »<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Dénomination choisie pour respecter l'anonymat.

<sup>51</sup> Extrait du plan stratégique 2022-2026 de la Fondation de l'Armée du Salut, p.27.

<sup>52</sup> Ibid.

Le développement du premier et du second chapitre de ce mémoire met en lumière la prédominance d'une culture professionnelle du secteur de l'exclusion/inclusion projetant au second plan la culture de la protection de l'enfance qui est parfois même inexistante.

Aussi, « très souvent, une entreprise naît d'une vision ou d'une idée originale inspirée de l'histoire et des qualités personnelles d'un homme (ou d'une équipe) [...] Chaque entrepreneur a en effet en lui des valeurs spécifiques qu'il entend défendre dans le cadre de son action professionnelle »<sup>53</sup>.

Le départ en retraite à venir du directeur de complexe social, me permet de penser à une nouvelle structuration du pôle MNA avec l'éventualité d'une autonomisation du site et de me positionner en directeur à part entière avec les mêmes délégations que mes collègues d'autres établissements. Aussi, « les successeurs peuvent également influencer une culture d'entreprise. Cette influence peut être liée à une personnalité particulière venant modifier les habitudes de l'organisation ou être associée à des qualités professionnelles qui correspondent au besoin de l'entreprise à un moment donné de son histoire »<sup>54</sup>.

Par conséquent, au regard des besoins des jeunes MNA, je fais le choix d'installer au premier plan cette culture de la protection de l'enfance et m'inscrire dans un pilotage indépendant des établissements de Reims pour répondre au plus près des besoins des jeunes MNA et de réemployer l'expertise et la culture acquise du secteur inclusion pour travailler la sortie des jeunes MNA de l'ASE en créant un dispositif type Intermédiation Locative pour permettre de sécuriser la sortie des majeurs et « désymboliser » le service actuel. Aussi, « dans ce type de situations, il arrive fréquemment que l'entreprise ait besoin pour sa survie de revoir certains postulats de base de son organisation et de son développement. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, ayant d'autres qualités, peut fortement contribuer à redynamiser l'entreprise, en lui insufflant de nouveaux principes »<sup>55</sup>, pour ce faire, j'opte pour une stratégie à plusieurs niveaux :

#### Organisationnelle :

- Travailler le rattachement de l'établissement au secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins (JHDS) au lieu du secteur Inclusion pour bénéficier de l'appui technique de l'équipe du siège dans le domaine de la protection de l'enfance ;
- Travailler l'autonomisation de l'établissement en se détachant de Reims pour élargir mon champ de délégation et pour offrir un service au plus proche des besoins des jeunes MNA du département des Ardennes et développer une équipe et des fonctions supports de proximité pour gagner en efficacité.

#### Financière :

- Travailler autour de l'agrément initial pour lisser à 69 places (mineurs et majeurs confondus) dans le but de sécuriser la dotation globale sur un prix de journée moyen et

---

<sup>53</sup> Meier, Olivier. Management interculturel, p.26

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

non différencié permettant plus de latitude et de moyen au bénéfice de l'ensemble de l'effectif ;

→ Retravailler le budget prévisionnel et ajuster les moyens aux réels besoins.

#### Managériale :

→ Conduire le changement vers une culture professionnelle de la protection de l'enfance ;

→ Mettre en place des outils et des actions indispensables à une prise en charge de qualité ;

→ Conduire l'écriture du projet d'établissement.

#### Ressources humaines et GPEC :

→ Restructurer l'équipe ;

→ Mettre en place une politique de recrutement ;

→ Construire une équipe de fonctions support ;

→ Construire et piloter le plan de développement des compétences dédié aux salariés MNA.

#### Développement :

→ Adapter l'offre aux besoins territoriaux et offrant des solutions aux jeunes MNA accueillis ;

→ Développer un dispositif favorisant la sortie en logement autonome des jeunes majeurs ;

→ Travailler les futurs appels à projet en protection de l'enfance ;

→ Favoriser la coopération avec les autres acteurs « MNA » du département.

In fine, de ma place de directeur, je fais le choix d'engager une dynamique d'adaptation de l'offre de service actuelle pour couvrir les besoins de la population accueillie et les évolutions à venir en transmettant une réelle culture de protection de l'enfance prédominante sur l'empreinte de l'inclusion et garantir la pérennisation de la Fondation dans les Ardennes.

### **3 Troisième Chapitre : D'un pôle MNA vers la construction d'une identité d'établissement de protection de l'enfance**

Cette partie traite de l'évolution du Pôle MNA vers une dynamique de construction d'une identité d'établissement autonome rattaché au secteur JHDS de la Fondation de l'Armée du Salut.

Le départ en retraite acté du directeur de complexe social au 1<sup>er</sup> avril 2023<sup>56</sup> présente une opportunité de mettre en place une nouvelle organisation et de présenter un plan d'autonomisation du pôle MNA. La Fondation fait, alors, le choix de mettre en place un directeur de transition pour le complexe Marne-Ardennes pour une période allant d'octobre à décembre 2022. Ce dernier a pour mission d'assurer d'une part la continuité de l'activité, de faire un état des lieux de l'existant et d'autre part d'explorer l'opportunité et la pertinence d'individualiser le pôle MNA des Ardennes.

---

<sup>56</sup> Départ anticipé au 31 octobre 2022 avec la mobilisation de son Compte Epargne Temps

La première étape dans ce cheminement, en ce qui me concerne, résulte d'un courrier que j'adresse au directeur général de l'Armée du Salut puis aux deux directeurs de programmes (Inclusion et JHDS) en démontrant d'une part la plus-value d'avoir un établissement autonome, rattaché au secteur JHDS et ma volonté de m'inscrire dans une direction d'établissement avec les mêmes délégations que mes pairs au sein de la Fondation.

Je leur fais part, également, de mon projet de réorganisation et mon envie de développer des réponses innovantes pour les personnes accueillies et d'inscrire fortement l'Armée du Salut dans le département (cf. annexe n° 7 - plan d'action stratégique prévisionnel) et ainsi éprouve la nécessité d'avoir également une large marge de manœuvre dans les espaces de négociation avec les financeurs et partenaires comme mes pairs directeurs d'établissement.

A cet instant, je suis complètement soutenu par la directrice de Reims qui se trouve dans la même situation que moi et qui aimerait travailler différemment en étant autonome tout en conservant nos bonnes relations professionnelles.

### **3.1 Rattachement hiérarchique et fonctionnel au secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins (JHDS)**

La première étape dans le processus d'autonomisation du pôle MNA est le rattachement hiérarchique au secteur JHDS afin de bénéficier de l'expertise en protection de l'enfance de l'ensemble des professionnels composant ce secteur d'intervention.

#### **3.1.1 Dialogue de gestion et premier ajustement budgétaire**

Tout d'abord, je demande auprès de mon directeur de programme de déclencher un audit financier effectué par les services du siège avec la présence d'un contrôleur de gestion et de la responsable du service contrôle de gestion. Il en ressort, notamment, qu'« à l'heure actuelle, la comptabilité est trop lourde ce qui la rend indisponible à date et ne permet pas d'avoir un suivi en temps réel compliquant les choix stratégiques. En effet, une partie de la comptabilité (les achats) est saisie à Charleville Mézières, la caisse et autres mouvements sont saisis au service comptable de Reims »<sup>57</sup>. Mais encore que « l'indépendance de l'établissement doit permettre d'envisager une montée en puissance des administratifs du site et une autonomie plus importante sur les questions comptables et RH ». Toutefois, l'enjeu prioritaire est de travailler avec l'autorité de tarification sur l'évolution de l'agrément initial.

---

<sup>57</sup> Extrait du compte-rendu de l'audit comptable et RH effectué le 8 décembre 2022



En effet, l'augmentation flagrante de jeunes majeurs et par conséquent la diminution de jeunes mineurs impacte fortement l'équilibre budgétaire prévue. La sollicitation d'un dialogue de gestion avec le conseil départemental et l'invitation d'un contrôleur de gestion et du directeur de programme JHDS doit permettre de démontrer les réels besoins des jeunes qu'ils soient mineurs ou majeurs et répondre au cadre de la protection de l'enfance. En effet, les précédents échanges ont conduit à la diminution des postes par le non-remplacement des départs et à la non-pérennisation des CDD pour descendre à 13,5 ETP budgétés contre 16 initialement.

Lors de ce dialogue de gestion, nous obtenons l'accord du financeur pour lisser l'agrément à 69 places sans distinction de minorité. Cette première étape permet d'assurer le maintien des autres postes dans un premier temps et de se projeter dans le développement et la diversification de l'activité.

Nous profitons, également, de ce dialogue de gestion tout début 2023 en l'absence de retour concernant le budget prévisionnel 2023 et n'ayant pas encore rendu les commentaires des comptes administratifs pour présenter au conseil départemental la nouvelle organisation envisagée et les impacts budgétaires et avoir leur approbation.

Nous leur présentons notre volonté de faire évoluer le poste de chef de service éducatif vers la mise en place de deux postes de coordinateurs et une secrétaire. Afin de parfaire l'argumentaire, nous exposons un chiffrage de cette évolution. Rappelons qu'il s'agit de promouvoir un professionnel diplômé éducateur spécialisé au rang de coordinateur et de profiter d'un départ à venir pour recruter un deuxième coordinateur. Financièrement, la masse salariale du poste de secrétaire s'élève à 24 379 € charges comprises et les points de coordinations attribuées aux deux coordinateurs représentent un surcoût de 14 736 € (avec 100 points attribués), soit un total de 39 115 €. Sachant qu'un poste de chef de service débutant chargé correspond à 60 917 €.

Il convient, également, de considérer l'évolution du poste de directeur sous la direction de complexe social vers un poste de directeur de site autonome avec les délégations inhérentes à ces nouvelles responsabilités qui représente un surcoût de 12 265 € charges comprises.

Cette transformation est indispensable au fonctionnement de l'établissement et des délégations qui m'incombent dorénavant.

Les économies réalisées par le départ de l'ancien directeur de complexe sont de 11 745 € charges comprises. En ce sens, les économies générées par le départ du directeur de complexe et la transformation complète du poste de chef de service couvrent les 100 points de coordinations des deux professionnels, le poste de secrétaire et l'évolution du poste de directeur :

- Organisation initiale : 72 662 € au groupe 2
- Organisation projetée : 51 380 au groupe 2

Soit une économie de 21 282 €. Ce qui me laisse une marge de manœuvre dans la perspective d'autonomisation des fonctions support et l'optimisation de ces postes.

En effet, pour l'année 2023, le maintien des supports de Reims est privilégié dans le but de travailler une séparation progressive laissant le temps à la formation et/ou au recrutement nécessaires pour absorber l'ensemble des tâches effectuées par Reims.

Actuellement, la cadre comptable du CHRS de Reims est refacturée à hauteur de 5 688 €, et la responsable RH pour 5 309 €. Leurs missions respectives ont contribué au bon fonctionnement de l'établissement MNA notamment avec la réalisation des budgets prévisionnels, la révision comptable, le paiement des salaires, la réalisation des contrats de travail et les tâches inhérentes. Aussi, étant donné que le plan de développement des compétences est déjà lancé et qu'en ce qui concerne l'OPCO nous sommes encore liés à REIMS pour l'année 2023, nous sollicitons, donc, un montant de 9 500 € pour le compte des formations collectives. En effet, nous nous sommes engagés sur la formation « Intervenir auprès des MNA » dispensées par l'IRTS en collaboration avec les services du conseil départemental et d'autres établissements médico-sociaux pour un montant de 1 250 € et projetons également d'autres formations pour l'ensemble de l'équipe :

- Accompagner les enfants avec bienveillance dans le champ de la protection de l'enfance : coût 2320 € ;
- Accompagner la majorité dans le cadre de la protection de l'enfance : coût 2320 € ;
- La juste distance éducative dans les postures professionnelles : apprendre à se situer : coût 1 160 € ;
- La circulation de l'information à caractère secret : entre partage d'information et secret professionnel : 2 320 €.

In fine, j'obtiens, également, le soutien entier des autorités de tarification et des différents partenaires pour œuvrer vers cette nouvelle organisation au plus près des personnes accueillies et des besoins identifiés.

A cet instant, je programme un CVS afin d'informer les représentants des personnes accueillies de l'évolution du pôle MNA. Je double d'un courrier à destination de l'ensemble des jeunes MNA et des partenaires.

### **3.1.2 Emergence d'un établissement à part entière**

Le départ du directeur de complexe social et la venue du directeur de transition marque le début d'un travail d'autonomisation ayant pour finalité un changement de culture professionnelle et le déploiement d'une expertise au niveau des besoins des jeunes MNA.

Rapidement le directeur de transition statue sur la nécessité d'individualiser le pôle MNA et de faire naître un établissement à part entière. Les trois mois de travail en commun nous permettent d'identifier les forces de l'organisation et les freins à lever dans le but de développer les moyens mis à disposition des professionnels pour accroître la qualité de l'accompagnement.

Rappelons qu'« à ce jour, la situation de ces mineurs en errance qui espèrent trouver une vie meilleure en Europe reste souvent dramatique, car empreinte de nombreuses violations des

droits fondamentaux reconnus aux enfants par des conventions et traités internationaux par les pays mêmes qui les ont signés et ratifiés. C'est notamment le cas pour les mineurs qui arrivent en France »<sup>58</sup> C'est, en ce sens, que je fais le choix d'axer l'organisation du travail et d'insuffler la culture protection de l'enfance dans la nouvelle identité de l'établissement à construire. L'annonce de ce « virage » à prendre effectuée par le directeur de transition, le directeur de programme JHDS et moi-même engendre des premières volontés de départs de salariés qui ne semblent pas accepter les contours du nouveau cadre d'intervention. Cela me permet de reprendre la main sur le processus de recrutement et d'engager des professionnels possédant des bases en protection de l'enfance. Soulignons que ces départs ne concernent qu'une minorité de l'équipe puisque la majorité des professionnels sont en phase avec l'autonomisation du pôle MNA et la volonté de s'inscrire dans un changement de pratique et de culture.

Cette nouvelle organisation vise à installer plus de proximité avec les personnes accueillies à chacun des postes. Celle-ci doit permettre de comprendre les besoins spécifiques de ces jeunes MNA et apporter des réponses à la hauteur de ceux-ci. Dans ce schéma organisationnel, je suis à même de prendre les décisions dans les espaces de négociations avec l'autorité de tarification, les partenaires, les salariés, les personnes accueillies et le siège. En ce sens, être en mesure d'apporter des réponses et d'actionner diverses solutions.

L'autonomisation du pôle MNA en le détachant de Reims se fait par la reprise des tâches actuellement assurées par les fonctions support de la « maison mère ». Toutefois, il n'est pas simple pour les professionnels de Reims d'abandonner des missions mais le temps pour consolider et préparer la reprise dans l'organisation de l'établissement MNA est plus complexe et nécessite d'être cadré en plusieurs étapes :

- **Etude de tâches**, affiner ce qui est réalisé par chaque professionnel intervenant de près ou de loin auprès du pôle MNA et le quantifier en ETP et budgétairement (novembre à décembre 2022) ;
- **Recrutement, redéploiement, promotion**, en adéquation avec les besoins identifiés (janvier à février 2023) ;
- **Tuilage**, permettant le transfert de compétences des professionnels de Reims vers les salariés recrutés et ceux déjà en place, profiter des formations internes dispensées par le siège notamment en comptabilité et ressources humaines, acter les délégations et accès aux différents logiciels (janvier à août 2023) ;
- **Période de test** et d'audit du siège pour contrôler l'efficacité de l'organisation et apporter les mesures de correction nécessaires et effectuer le budget prévisionnel et le plan de développement des compétences (septembre à octobre 2023) ;
- **Marge de sécurité** (décembre 2023) ;
- **Détachement**, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024.

---

<sup>58</sup> Mineurs étrangers non accompagnés : la France en porte-à-faux par rapport à ses engagements européens, <https://www.cairn.info/revue-vie-social-et-traitements-2016-2-page-23.htm>, p.23.

En tant que directeur d'établissement autonome, j'ai la possibilité de mener ma propre stratégie à partir du moment où elle se situe dans la lignée du plan stratégique de l'Armée du Salut et des directives de la direction de programme JHDS. En ce sens, je m'emploie à déployer des outils propres au secteur mais aussi à l'ensemble des établissements de la Fondation. En effet, aucun de ces logiciels n'étaient mis en place avant par manque de temps ou de projection de la part de la direction en place.

Par conséquent, je déploie en lien avec les différents services support du siège les logiciels suivants :

- **TALEEZ**, pilotage de l'ensemble du processus de recrutement (création et diffusion des offres, suivi des offres et des candidats, etc.) ;
- **OCTIME**, logiciel RH de gestion de planning lié au service paie pour transmettre directement les éléments variables de paie, visibilité des horaires à long terme pour les salariés ;
- **AGEVAL**, pour la déclaration des EI, le suivi et plans d'actions mis en place mais aussi pour l'évaluation et la gestion des risques ;
- **NEMOWEB**, permettant la mise en place du dossier unique de l'utilisateur.

Le déploiement de ces logiciels s'inscrit pleinement dans la dynamique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et permet d'optimiser le pilotage de l'établissement au service de la qualité de l'accompagnement.

J'effectue, aussi, l'enregistrement de l'établissement MNA auprès de l'OPCO afin de préparer le plan de développement des compétences pour l'année 2024.

Cependant, dans ce processus d'autonomisation, la directrice de Reims et moi-même faisons le choix de conserver un CSE en commun afin de maintenir le niveau des avantages des salariés. Nous prenons cette décision au regard des difficultés d'attractivité liées, notamment, au faible niveau de rémunération prévu par la convention NEXEM CHRS et la concurrence des établissements présents dans nos départements respectifs.

En effet, la Fondation à Reims c'est près de 80 salariés lorsque l'établissement MNA en compte moins de 20.

Ce choix permet, également, de maintenir un espace de réflexion concernant la qualité de vie au travail assuré par les échanges entre les membres du CSE et la direction. Un voire deux professionnels de l'équipe MNA seront sur les listes des élections de novembre 2024 et c'est pour moi essentiel dans le palier à franchir en matière d'exigence au regard du code du travail, de l'organisation en place, de la qualité de vie au travail, des besoins alloués, du plan de développement des compétences, etc.

L'année 2023 est une année de transition qui doit permettre, par un fonctionnement hybride, de détacher progressivement le pôle MNA en facilitant le transfert de compétence et l'acculturation d'un nouveau secteur.

### 3.1.3 Transmission de la culture professionnelle du secteur JHDS

La construction d'une réelle identité d'établissement de protection de l'enfance nécessite de faire évoluer la culture professionnelle de l'équipe et par conséquent je dois impulser un changement et « modifier une organisation »<sup>59</sup> et « faire évoluer les règles qui guident les comportements d'un groupe d'hommes »<sup>60</sup>.

Ce processus d'autonomisation et d'évolution culturelle n'est envisageable qu'en prenant soin de respecter « quelques exigences :

- Des valeurs clairement repérées ;
  - Un porteur du changement clairement identifié ;
  - Une représentation claire du futur possible ;
  - Une faisabilité étayée par des méthodes et ressources garanties ;
  - Une pensée positive renforçant les réussites ;
  - Une participation des intéressés à son élaboration et à son suivi ;
  - Un accompagnement méthodique par un technicien professionnel ou expert crédible.
- »<sup>61</sup>

Aussi n'oublions pas que « Nous façonnons nos environnements et à leur tour ils nous façonnent »<sup>62</sup>, d'où l'importance de réfléchir aux changements que je vais impulser et que « tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement. Celui-ci doit se raisonner en termes de pouvoir : celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner »<sup>63</sup>.

Aussi, cette culture professionnelle à redessiner est à inscrire dans un processus de changements, entendu comme « le passage d'un point à un autre, dont la bonne réalisation requiert un accompagnement - la conduite du changement. Ce processus s'opère en plusieurs phases : cadrage, actionnement de leviers, pilotage. Sont également déployés des plans de communication, de formation et d'accompagnement. Le tout est piloté par des indicateurs de moyens et de changement »<sup>64</sup>. Et où les changements « se manifestent dans les organisations à la suite de l'application de décrets de loi, ou d'une réorganisation de l'institution en vue d'apporter une réponse plus adaptée aux besoins des usagers ».<sup>65</sup>

Aussi, « pour éviter de perdre les salariés dans les tourbillons du changement, le management se doit d'afficher et de créer des bouées et des points d'ancrage dont la pertinence rassure

---

<sup>59</sup> Christophe FAURIE, Conduire le changement – les gestes qui sauvent, Maxima, Paris, 2008, p.27.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Du projet institutionnel au projet personnalisé...ou comment accompagner le changement dans la complexité. Les cahiers de l'actif, n°372-373-374-375, mai-août 2007, p.51.

<sup>62</sup> Winston CHURCHILL in Psychologie sociale de l'environnement, Gustave-Nicolas FISHER, p.14.

<sup>63</sup> Philippe BERNOUX, La sociologie des organisations, p.235.

<sup>64</sup> Les stratégies de changement : L'hypercube du changement gagnant, Autissier D., Bensebaa F., Moutot J-M., p.2.

<sup>65</sup> Du projet institutionnel au projet personnalisé...ou comment accompagner le changement dans la complexité. Les cahiers de l'actif, n°372-373-374-375, mai-août 2007, p.298.

tout autant qu'elle sert de levier »<sup>66</sup>. En ce sens, je me dois de poser clairement l'orientation stratégique et m'appuyer sur l'expertise de l'établissement de Saint-Malo et impulser des temps d'échange de pratique professionnelle. En effet, ce benchmark solide dans le champ de la protection de l'enfance m'aidera à rendre visible et concret la direction que l'équipe doit entreprendre.

Je multiplie, ainsi, les échanges avec les établissements du secteur JHDS et profite des réunions de secteur pour créer des liens et susciter des rencontres et échanges de pratiques professionnelles. Ces immersions permettent à l'ensemble de l'équipe de s'imprégner de la culture de la protection de l'enfance et réveillent le sens donné aux actions. En ce sens, en visualisant la direction à prendre, je constate une mobilisation de la majorité de l'équipe et une volonté de développer des actions en faveur des jeunes MNA en sollicitant différents partenariats que je m'emploie à contractualiser :

- Convention tripartite entre le Conseil Départemental, les services de la préfecture et la Fondation de l'Armée du Salut afin de favoriser les échanges nécessaires à la démarche de régularisation des jeunes ;
- Convention tripartite entre le Conseil Départemental, l'hôpital et la Fondation de l'Armée du Salut pour le dépistage, la vaccination et le suivi de différentes pathologies ;
- Convention entre une agence d'intérim et l'établissement MNA favorisant l'intégration professionnelle des jeunes dans le bassin d'emploi ;
- Convention avec un festival de musique permettant l'engagement de plusieurs jeunes MNA dans un parcours bénévole et d'accéder à la culture ;
- Convention avec culture du cœur ;
- Convention avec le Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (CSAPA) ;
- Convention avec le service des sports de la ville pour avoir l'accès à un gymnase à raison de trois créneaux par semaine ;
- Convention avec deux clubs de foot emblématique ;
- Convention avec un cabinet infirmier permettant la préparation des pilulier et l'accompagnement des jeunes mineurs dans la prise et le suivi des traitements ;
- Convention avec le CCAS et la Fondation EDF dans le but de travailler autour des écogestes au sein des appartements ;
- Convention avec un centre social du quartier où se situe plus de 60% des jeunes accueillies ;
- Convention avec une association qui promeut la lecture et l'écriture favorisant l'apprentissage de la langue française, la valorisation et le travail d'estime de soi.

Certains professionnels mobilisent leur réseau pour mettre en place des groupes de paroles avec l'intervention d'expert sur les thématiques suivantes :

- Mesures pénales avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse ;
- Prévention autour de la sexualité avec le planning familial ;
- Prévention en soins dentaires avec des étudiants en faculté ;
- Prévention des risques domestiques avec l'assurance la MAIF.

---

<sup>66</sup> David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT, Méthode de conduite du changement, Dunod, 2010, p.47.

Le changement de la culture professionnelle passe également par la dynamique des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels que je programme et conduis dans un premier temps. Les recadrages et/ou feedback positif sont, également, essentiels pour guider les salariés dans la bonne direction.

Ces deux temps d'échanges me permettent, aussi, de déceler les premières fragilités dans le changement de culture à conduire et les premiers départs se font pressentir. En effet, les premières démissions pour les professionnels qui ne sont plus en phase avec la nouvelle organisation. Mais cela me permet, également, de relancer certains professionnels dans la mise en place de projets ambitieux. A titre d'exemple, une monitrice éducatrice se lance dans l'entraînement d'un petit groupe de cinq jeunes pour participer à un trail de 13 km dont une partie en nocturne. Afin de saluer la démarche et démontrer mon implication et ma volonté de faire évoluer la culture professionnelle, je m'engage avec elle et les jeunes dans la participation à ce défi sportif.

Aussi, l'équipe œuvrant dans un cadre diffus axe son accompagnement intuitivement sur des temps individuels ou en petit collectif restreint (2 à 3 personnes).

Néanmoins, le rôle des travailleurs sociaux est de préparer au mieux les jeunes à s'intégrer dans un système qui, lui, est collectif. En ce sens, accompagner les jeunes MNA dans un processus d'intégration c'est aussi proposer des espaces d'interactions collectifs. A l'instar du modèle de certains établissements du secteur JHDS, je décide d'impulser l'organisation d'actions collectives. Aussi, dans le cadre de mes relations professionnelles antérieures, je sollicite la possibilité de bénéficier à titre gracieux des locaux d'un Centre Educatif Renforcé (CER) pour mettre en place trois séjours avec des groupes de jeunes différents :

- Séjour du 29 juin au 2 juillet 2023 avec 5 jeunes ;
- Séjour du 25 au 27 juillet 2023 avec 5 jeunes ;
- Séjour du 27 au 30 juillet 2023 avec 5 jeunes.

La spécificité des lieux réside dans la présence de chevaux avec lesquels les jeunes MNA peuvent tisser des liens et profiter de cette relation particulière avec l'animal. Une monitrice d'équitation est présente pour accompagner les travailleurs sociaux afin d'optimiser ces temps forts. Ces séjours sont des espaces « amplificateurs » de lien éducatif du fait du partage de moments du quotidien et d'une présence 24h/24.

L'évolution et la transmission de la culture professionnelle passe, également, par les temps de formation et par la mise en place d'une nouvelle organisation incluant une restructuration de l'équipe, des missions, des délégations et la redéfinition du cadre d'intervention. L'écriture du projet d'établissement constitue, aussi, un bel outil pour étayer la nouvelle direction prise et le sens que nous mettons à l'accompagnement.

## **3.2 Mise en œuvre d'une nouvelle organisation globale**

La mise en place d'une nouvelle organisation est essentielle, et d'ailleurs le concept central de l'œuvre « L'identité au travail » de Renaud Sainsaulieu nous démontre que le travail organisé influence profondément les structures mentales et les habitudes collectives des acteurs et que les structures institutionnelles façonnent l'identité des travailleurs.

### **3.2.1 Restructuration de l'équipe, des missions, des délégations**

La solution de « mutation » étant acceptée par le directeur de transition ainsi que la directrice des établissements et services de Reims nouvellement nommée, cela me permet d'acter le départ de la cheffe de service éducatif auprès d'une équipe de quatre professionnels avec des missions essentiellement centrées sur le versant administratif et de procéder à l'évolution du poste comme présenté à l'autorité de tarification.

Par conséquent, j'acte la promotion de l'éducateur spécialisé aguerrie de l'établissement au poste de coordinateur et procède au recrutement d'un deuxième coordinateur avec de l'expérience en protection de l'enfance. Au regard des besoins de l'établissement et des personnes accueillies, je définie leurs missions respectives avec un coordinateur en charge des situations administratives et des parcours scolaires et/ou professionnels des jeunes MNA et l'autre du logement, de la santé et de la fin de prise en charge. Pour faire ce choix, je m'appuie sur leurs compétences respectives et leur capacité à mobiliser leur réseau de professionnels. Nos premières réunions de travail nous permettent d'affiner les contours de leurs missions (cf. annexe n°8 - missions des coordinateurs MNA). J'insiste sur l'importance d'occuper l'espace opérationnel, d'étayer et d'accompagner les professionnels de l'équipe dans l'acculturation de la protection de l'enfance. Leurs emplois du temps respectifs est pensé de manière qu'ils puissent effectuer deux soirées par semaine.

Les travailleurs sociaux de l'établissement MNA doivent trouver une réponse à chacun de leurs questionnements et la possibilité d'accéder à une prise de décision. En ce sens, nous arrivons au fil de nos séquences de travail parfois bonifier par la présence d'un prestataire en analyse de la pratique professionnelle qu'il est primordial qu'ils puissent avoir des délégations leur permettant de prendre des décisions.

Il est crucial qu'ils puissent combler le management opérationnel dédié logiquement au chef de service. L'équipe a besoin d'être coordonnée mais aussi cadrer même en mon absence.

Cette organisation appuyée par la direction de programme JHDS me permet de me libérer du temps pour me rendre au siège dans le cadre de réunions de secteur, de consacrer du temps à la réalisation des budgets prévisionnels, au développement de solution au regard des besoins territoriaux, etc.

Les tâches et délégations qui leurs sont, alors, attribuées sont pensées en lien avec l'évolution de l'organisation notamment l'autonomisation de l'établissement MNA et les missions supports



à absorber (cf. annexe n°9 - fiche de tâches des coordinateurs). Celles-ci seront amenées à évoluer en fonction des besoins et de l'expérience emmagasinée.

Ensuite, en réponse aux difficultés rencontrées par l'absence de secrétariat en place sur site, et afin d'adapter la nouvelle organisation aux besoins identifiés, je procède au recrutement d'une secrétaire. Ce poste est central et indispensable à la bonne communication de l'établissement avec l'extérieur, la transmission des informations et la capitalisation des éléments d'activité. Pour la réalisation de sa fiche de tâches (cf. annexe n°10 - fiche de tâche secrétaire), je réunie d'une part les coordinateurs nouvellement nommés et l'équipe ensuite pour affiner les missions à attribuer à ce poste. Ce recrutement me permet d'avoir un secrétariat dédié à l'établissement et de répondre à toutes les difficultés soulevées précédemment. Cela nous permet, également, d'épauler les travailleurs sociaux dans l'ensemble des tâches administratives et de libérer du temps à chacun pour se consacrer au travail éducatif.

La secrétaire recrutée doit être en mesure d'absorber des tâches qui incombent aujourd'hui à la responsable RH et doit venir en soutien de l'aide comptable et permettre plus de réactivité et de proximité avec les salariés, les partenaires et dans les réponses aux personnes accompagnées.

Les échanges du dialogue de gestion avec l'autorité de tarification actant le lissage de l'agrément à 69 jeunes MNA sans distinction mineurs/majeurs, m'amènent à repenser le poste de conseillère en économie sociale et familiale dédiée, initialement, à l'accompagnement des jeunes majeurs. Par conséquent, je lui propose que nous amorcions une réflexion sur le développement d'un projet de service de suite consacré au ex-MNA et que nous entamions les investigations dans cette direction.

Les trois mois de travail avec le directeur de transition conduisent à une première évolution de l'organigramme en janvier 2023 (cf. annexe n°11 - organigramme MNA 2023).

Nos échanges mettent en lumière les premières difficultés à scinder le Pôle MNA de l'établissement de Reims et de la stratégie à adopter pour consolider les fonctions support et construire une équipe administrative au service de la qualité de l'accompagnement. Nous effectuons des études de postes pour la responsable RH et la cadre comptable pour assurer le tuilage sur l'année 2023 et l'autonomie visée en janvier 2024.

Un lourd travail commence, également, avec les services support du siège pour assurer le relais et l'accompagnement dans cette transition. Je sollicite à nouveau un audit RH et un audit comptable pour identifier les besoins et être en phase avec les objectifs stratégiques du siège notamment celui de centraliser l'ensemble des paies à Paris auprès de la Direction des Ressources Humaines.

La nouvelle structure de l'équipe étant définie, je me penche maintenant sur les nouveaux contours de son intervention.

### 3.2.2 Redéfinition du cadre d'intervention

La première urgence est de définir un nouveau cadre de l'astreinte, je fais donc les choix suivants :

- Nouvelle équipe ;
- Nouveaux horaires ;
- Réécriture de la procédure d'astreinte ;
- Nouvel outil.

En ce sens, en lien avec la responsabilité qui est en jeu et l'espace de décision que constitue l'astreinte, je fais le choix de positionner les deux coordinateurs ainsi que moi-même dans le roulement. J'informe l'ensemble de l'équipe de ce choix à venir et reçois en entretien les personnes qui vont être amenées à arrêter les astreintes.

L'astreinte se déroule, alors, en deux temps avec une disponibilité de 17h à 22h pour l'équipe où elle peut solliciter un décideur au besoin et de 22h à 9h le lendemain<sup>67</sup> pour les jeunes accueillis et toutes autres personnes extérieures. Un véhicule est, également, mis à disposition pour plus de réactivité, évitant le passage par le bureau et le lieu de stationnement.

La réflexion et le déploiement d'un appartement « SAS <sup>68</sup> » : un outil supplémentaire à l'établissement et au service des personnes accueillies. Cet outil est créé par la captation d'un logement dans un quartier résidentiel auprès d'un bailleur social pour répondre à des demandes spécifiques en lien avec un caractère d'urgence avant tout. La finalité de cet appartement est d'apporter une solution temporaire mais surtout sécurisante nous permettant d'évaluer la situation et de trouver une réponse adaptée.

Les objectifs premiers de l'appartement SAS est une mise à disposition d'un lieu sécurisé permettant d'apporter une réponse à une problématique pouvant être de diverse nature :

- Covid 19 ou toute crise sanitaire possible ;
- Insalubrité soudaine : punaise de lits, gale, dégât des eaux ;
- Conflits entre personnes accueillies ;
- Mise à l'abri, à l'écart en lien avec un danger sur le territoire de résidence (insécurité soudaine, trafic de stupéfiants, etc.).

Les seconds objectifs possibles de cet espace, tout en veillant à ce que le cadre soit posé en amont, sont :

- Cuisine pédagogique la journée ou tout type d'atelier en lien avec la tenue d'un appartement afin d'extraire les jeunes de leur quotidien et de pouvoir mixer les groupes ;
- Outil de travail autour de l'autonomie dans le cadre de la tenue d'un appartement ;
- Lieu possible d'intervention de partenaires pour sensibiliser en petit groupe en préservant la discrétion des échanges.

---

<sup>67</sup> Jusque 10h les weekends et jours fériés.

<sup>68</sup> C'est un logement inoccupé permettant de répondre à des situations d'urgence.

Le logement se situe volontairement à l'écart des quartiers prioritaires de la ville afin de permettre, si nécessaire, une mise à l'écart d'une situation complexe sur le territoire.

Ce logement n'a pas pour vocation à devenir une solution pérenne pour les personnes qui en bénéficient mais bien de permettre à l'équipe éducative de réfléchir à une solution rapide.

La deuxième urgence pour répondre aux besoins des jeunes MNA accueillis dans le cadre de la protection de l'enfance est de faire évoluer les horaires de l'équipe. Je réunis, donc, les coordinateurs et nous mettons en place des groupes de travail qui vont réfléchir à l'organisation horaire répondant au mieux aux besoins des personnes accueillies.

Plusieurs séquences sur une période d'un mois aboutissent à une ébauche de grille horaire que je prends le soin de peaufiner au regard du code du travail et de la convention collective en place. Je la fais, ensuite, consolider par l'équipe de juriste du siège, et l'envoie au CSE pour consultation. J'intègre cette nouvelle organisation dans le logiciel Octime afin que les salariés puissent jouir d'une visibilité à long terme de leur nouveau planning afin de gagner en qualité de vie au travail.

L'amplitude, à présent, couverte par l'équipe éducative est 9h-22h du lundi au dimanche avec des possibilités d'arrivées plus tôt en fonction des différents rendez-vous à assurer dans le cadre de l'accompagnement des jeunes et des habitudes s'installent rapidement pour poursuivre la prise en charge au-delà de 22h si le besoin s'en fait ressentir avec sollicitation de l'astreinte pour validation de la démarche.

Ensuite, en lien avec la direction de la qualité au siège à Paris, je mets en place une équipe de suivi des événements indésirables (EI) sur site. Cette dernière se compose des deux coordinateurs et moi-même. Nous connaissons déjà le logiciel qui va être utilisé pour mettre en place cette dynamique de déclaration et suivi des événements indésirables, il s'agit d'AGEVAL. Avec l'appui technique du siège nous procédons à la formation des salariés de l'établissement MNA et au paramétrage du logiciel. Cette mise en place doit, notamment, venir en réponse au jeunes MNA au regard du besoin de sécurité tout en déployant une réponse cohérente, structurante et sécurisante et ainsi :

- Retracer l'ensemble des événements indésirables ;
- Informer l'autorité de contrôle ;
- Mettre en places des actions correctives ;
- Recadrer les jeunes MNA et soutenir l'équipe dans son rôle éducatif ;
- Apaiser rapidement les interrelations entre les jeunes.

Afin de parfaire l'organisation posée et cadrer sa mise en place, je redéfinis différents temps de réunions (cf. annexe n°12 - planning prévisionnel des réunions 2023) :

- Réunions d'équipe menées par les deux coordinateurs ;
- Réunions institutionnelles menées par moi-même et réunissant l'ensemble des équipes MNA et service de suite ;
- Réunions directeur – coordinateurs nous permettant de revenir sur les difficultés de la semaine passée, de poser le cadre de la semaine à venir, de traiter les événements indésirables dans le cadre de l'équipe de suivi des EI ;

- Réunions coordinateurs – service de suite permettent d’avoir un temps dédié à la réflexion et au développement d’un service de suite et d’être opérationnel dès le démarrage avec l’accueil d’un salarié ;
- Réunions directeur – équipe administrative ;
- Réunions de coordination des VAD et des RDV quotidiennes et essentielles à la bonne adéquation entre les besoins et les actions.

### **3.2.3 Ecriture du projet d’établissement**

Au-delà d’être une obligation de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l’action social et médico-social, le projet d’établissement est un outil fédérateur pour une équipe. Aussi, le lancement de la démarche d’écriture du projet d’établissement permet d’inscrire la nouvelle dynamique impulsée et d’engager l’équipe dans un travail commun, porteur de cohérence et de sens dans une quête d’amélioration de la qualité.

Je bénéficie, là aussi, de la mise à disposition du chef de projet des établissements et services de Reims. Nous fixons ensemble les groupes de travail, les dates et échéances à tenir. Cette démarche d’écriture constitue un bel outil supplémentaire pour propulser l’ensemble de l’équipe dans la culture de la protection de l’enfance en mettant en mots les missions de l’établissement et toutes les phases de l’accompagnement. Cela vient, également, ancrer l’existence de l’établissement dans son environnement, faire connaître ses ambitions et ses objectifs en matière de but à atteindre et d’évolution à prévoir.

Du point de vue opérationnel, s’en suivent plusieurs séquences de travail par ateliers thématiques à raison de 3 à 4 journées par mois. Les groupes de travail sont formés par des professionnels de l’équipe, toutes fonctions confondues, de jeunes MNA mineurs et majeurs et de certains partenaires ciblés en fonction des thématiques abordées.

C’est l’occasion de poser un état des lieux et diagnostic des forces et faiblesses de l’établissement et de penser ensemble les axes d’amélioration. L’expertise et le savoir faire du chef de projet est appréciable dans l’animation des groupes, la mise en place d’outils ludiques et la capacité à mettre toutes les personnes à contribution et se saisir du projet au quotidien.

A la suite de 6 mois de travail, la rédaction du projet d’établissement est finalisée. Cette dernière aboutit sur une présentation orale de l’équipe au Comité exécutif de la Fondation et sa validation par le Président de l’Armée du Salut France-Belgique avec la mise en place d’un plan d’amélioration de la qualité 2023-2027 (cf. annexe n°13 - plan d’amélioration de la qualité 2023-2027). Ce plan s’attachera à engager des actions en lien avec les axes prioritaires suivants :

- Le public accueilli ;
- L’établissement MNA en interne ;
- L’environnement de l’établissement MNA ;
- Promouvoir la bientraitance et gérer les risques psycho-sociaux.

La dynamique d'écriture du projet d'établissement permet, également, de faire émerger certaines idées novatrices dans le cadre de l'accompagnement telles que :

- La création d'une commission logement composée des membres élus du CVS, d'un coordinateur et du directeur qui a pour but d'affiner le règlement de fonctionnement des logements et d'étudier tout mouvement d'un appartement à un autre en fonction des projets des jeunes, des affinités, des conflits, etc. ;
- L'émergence de la pair-aidance pour favoriser la phase d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants au sein de l'établissement.

De même, de cette phase de réflexion et d'écriture en découle la mise en place effective des autres outils de la loi n°2002-2 comme le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, ou encore la montée en compétences du CVS.

D'ailleurs, le CVS joue un rôle important dans les espaces de décision aujourd'hui au sein de l'établissement MNA. Nous réunissons cette instance au minimum 4 fois par an en présence de la vice-présidente du Conseil Départemental. L'ensemble des démarches d'amélioration est présenté aux membres du CVS et nous sommes attentifs à leur participation et leur implication quant à la réflexion à conduire pour l'évolution de l'accompagnement. En effet, qui est mieux placé que les personnes accueillies pour témoigner de leurs besoins.

Le plan d'amélioration de la qualité est composé de fiches actions affinées avec les membres du CVS et permettant d'avoir un guide à suivre en termes d'objectifs généraux et opérationnels dans le seul but d'accroître la qualité d'accompagnement (cf. annexe n° 14 - exemple fiche action). Chaque fiche action fait l'objet d'un suivi avec la nomination d'un référent sur chacune des fiches et des personnes ressources. Elle permet de poser les jalons de l'évaluation avec des indicateurs. Un planning est, alors, mis en place afin de garantir le pilotage et le suivi des actions à conduire dans le cadre de plan d'amélioration (cf. annexe n°15 - planning plan d'amélioration de la qualité 2023-2027).

In fine le projet d'établissement est un document qui n'est pas figé et qu'il est nécessaire de faire vivre avec l'évolution de l'environnement, des besoins des personnes, des moyens ou encore la naissance de projets innovants, Les fiches actions constituent un outil dynamique au service de l'équipe pour faire vivre le projet d'établissement au même titre que les instances du CVS.

### **3.3 Adaptation de l'offre de service au regard des besoins identifiés**

#### **3.3.1 Accroissement et diversification de l'activité**

En ce début d'année 2023, sous couvert de l'accord de ma direction de programme, je propose à l'autorité de tarification la possibilité d'accroître l'activité à hauteur de 30% de l'effectif actuel. Cette évolution non importante ne nécessite, donc, pas d'appel à projet.

Mon objectif et celui de toute l'équipe est de développer l'établissement et répondre au besoin du territoire en étendant l'agrément délivré par le Conseil Départemental pour offrir un accueil et un accompagnement aux jeunes MNA actuellement accueillis en hébergement hôtelier. Nous nous plaçons, alors, dans l'esprit de la loi du 7 février 2022 dite loi « TAQUET » pour construire une réponse adaptée à ces jeunes. Ils sont actuellement accompagnés par le gérant de l'hôtel sous le pilotage du Foyer de l'enfance. Ils y restent parfois de nombreux mois (plus de 10 mois).

En effet, la loi « TAQUET » prévoit l'interdiction des placements à l'hôtel. En ce sens et afin d'étudier les prémices de cette opportunité pouvant être activée, je fais le choix de modéliser une matrice d'aide au choix suivant les critères les plus pertinents (qualité de la prise en charge, sécurité de l'accueil, les ETP déployés, les perspectives d'intégration, l'impact positif sur l'image sociétale, le prix de journée) dans l'accompagnement actuel de jeunes mineurs à l'hôtel et pris en charge par le FDE (cf. annexe n°16 – matrice d'aide aux choix).

L'analyse de la matrice d'aide aux choix démontre que la prise en charge dispensée par la Fondation de l'Armée du Salut dans le cadre d'hébergements diffus correspond plus aux besoins et aux attentes des jeunes MNA avec une plus grande disponibilité des travailleurs sociaux et une plus grande sécurisation évitant l'errance et les actes de délinquance. La qualité de la prise en charge est, également, nettement améliorée par cette modalité de prise en charge en comparaison avec l'accueil en hôtel.

Je profite, également, des besoins grandissant d'accueil et d'accompagnement de jeunes filles liés à la tension de certains dispositifs d'autres départements. En effet, plusieurs départements font remonter des besoins de réorienter plusieurs jeunes filles. Nous réfléchissons avec les coordinateurs d'une part et l'équipe ensuite dans le cadre d'une réunion sur les possibilités et modalités d'accueil à offrir à des jeunes filles au sein de notre parc de logements. Ces temps de travail nous amènent à nous positionner sur la préparation et la mise en place de 8 places dédiées aux jeunes filles sous la forme de deux appartements de 3 places et un appartement de deux places dans un secteur résidentiel.

Au regard de l'explosion de l'arrivée de jeunes MNA âgés de moins de 15 ans au sein du département, je propose aussi de faire évoluer mon organisation afin de proposer une adaptation de mon offre de service. Celle-ci consiste à transformer une maison de 5 places accueillant actuellement des jeunes de plus de 16 ans dans un quartier résidentiel en un petit collectif doté d'une équipe de veilleur de nuit et un renfort éducatif en journée permettant une présence de l'équipe 7j/7 et 24h/24. Cette maison de 5 places serait alors à même d'accueillir des jeunes MNA âgés de 13 à 15 ans.

D'autant que le schéma départemental de la protection de l'enfance 2018-2022, à ce jour pas encore réactualisé précise par son « Orientation 1 : Améliorer la qualité de l'accompagnement des enfants » et que « les projets d'établissement et les réponses des professionnels doivent permettre de répondre à ces situations singulières et innover au regard de la typologie et des

besoins des publics accompagnés [...] MNA, jeunes majeurs [...]. Les lieux d'hébergement doivent offrir des conditions d'accueil permettant aux enfants d'évoluer en sécurité dans un cadre chaleureux favorisant leur bien être et leur autonomie.

En ce sens, « le conseil départemental soutient et accompagne les établissements dans leurs projets de redéploiement et/ou d'extension »<sup>69</sup>.

L'autorité de tarification accède à ma demande et fait évoluer mon agrément à 89 places MNA au 1<sup>er</sup> janvier 2023 me permettant d'accueillir également des jeunes filles. La transformation en petite unité collective nécessite encore quelques ajustements et pourrait voir le jour au second semestre 2023. J'organise, donc, le recrutement et la montée en charge des effectifs en fixant un calendrier.

A cet instant, je m'ouvre une fenêtre d'ajustement du budget prévisionnel 2023 effectué par le directeur de complexe social en octobre 2022. En effet, l'accroissement de l'activité me permet de repenser le budget prévisionnel et de faire une nouvelle proposition au Conseil Départemental.

### **3.3.2 Développement de réponses innovantes**

En réponse à l'augmentation importante du nombre de jeunes majeurs et de l'embolisation du dispositif actuel, je me mets en quête de possibilités pour offrir des réponses aux jeunes majeurs en matière de sorties anticipées. Je souhaite qu'il y ait une poursuite de l'accompagnement afin de permettre à ces jeunes un laps de temps supplémentaire pour consolider leur intégration sociale et professionnelle ou encore terminer leur cursus scolaire. En effet, les multiples ruptures à 18 ans ou bien à 21 ans constituent une réalité des parcours des jeunes majeurs et « beaucoup de collectifs dénoncent la brutalité de l'interruption des prises en charge dans le cadre de la protection de l'enfance : une fois atteint l'âge fatidique des 18 ans, nombre de jeunes majeurs se voient ainsi privés de toute aide et doivent se débrouiller dans le labyrinthe et les insuffisances de l'aide sociale aux adultes, au risque d'une rupture non moins brutale de leur scolarité ou de leur insertion sociale et professionnelle »<sup>70</sup>.

Ainsi, dans le but d'anticiper cette échéance, je souhaite développer un dispositif de suite prenant son fondement sur des mesures d'intermédiation locative subventionnées par la DDETSPP. Je me situe, totalement, dans la dynamique de la loi « TAQUET » qui souhaite mettre fin aux sorties sèches à la majorité et dans la lignée des axes stratégiques du P.D.A.L.H.P.D 2019-2023<sup>71</sup>, notamment selon l'axe 1 – Objectif 3 « Conforter les outils partagés d'observation, les aides financières et les accompagnements - Construire une

---

<sup>69</sup> Schéma départemental de la protection de l'enfance 2018-2022, pp 78-79.

<sup>70</sup> Mineurs étrangers non accompagnés : la France en porte-à-faux par rapport à ses engagements européens, <https://www.cairn.info/revue-vie-social-et-traitements-2016-2-page-23.htm>, p28.

<sup>71</sup> Plan départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées

complémentarité renforcée des accompagnements logement dédiés aux publics du Plan des Ardennes » et l'axe 2 « Soutenir les parcours vers le logement et prévenir les ruptures ».

L'Intermédiation locative (IML) permet l'accueil de toute typologie de publics rencontrant des difficultés sociales diverses et parfois complexes et dont la composition de ménages peut être multiple. Les objectifs principaux sont l'aide à l'accès et le maintien dans le logement tout en accompagnant les personnes dans les démarches administratives, l'accès aux soins, bien vivre dans son logement et favoriser l'intégration dans son environnement.

Les mesures IML peuvent être destinées aux publics réfugiés et personnes régularisées au séjour issues de l'immigration et publics sortant de dispositifs MNA.

Pour les jeunes MNA, l'IML permettra de poursuivre le travail d'accompagnement enclenché dans le cadre de l'ASE et d'assurer une insertion durable dans la société.

Le développement d'un tel dispositif pourra, également, anticiper la montée des besoins à venir auprès des publics ex-MNA sortants des dispositifs de l'ASE de l'ensemble des établissements du département et ayant la nécessité d'être accompagnés dans la sécurisation de leur parcours scolaire et/ou professionnel et de leur accès au logement.

Ainsi, je prévois de proposer un service de suite pour 30 mesures IML par an. L'objectif, pour les deux premières années, est une mise en œuvre de qualité des mesures, une montée en puissance rapide puis une stabilisation du dispositif tenant compte de l'évolution des besoins du territoire et des publics. Il nous faudra, alors, penser la captation des logements dans le parc de bailleurs privés comme le prévoit le cadre des mesures IML.

Il sera question de 6 premiers logements de type 1 pour permettre rapidement l'accueil de 6 jeunes majeurs identifiés et ensuite une montée en charge progressive à raison de 2 jeunes par mois et la captation de logements en fonction des situations et des besoins tant en termes de typologie que de secteur géographique. En effet, il est important de se situer dans le bassin d'emploi du jeune pour faciliter la mobilité.

L'Armée du Salut signera le bail avec les propriétaires privés et « sous-louera » le logement à la personne dans le cadre d'un contrat entre la Fondation et le jeune majeur. L'accompagnement sera fixé pour une durée de 6 mois renouvelable 2 fois pour un délai de 18 mois maximum. Un maintien de la personne dans le logement et un glissement de bail sera privilégié afin d'assurer une fluidité du dispositif, asseoir une stabilité dans son parcours et éviter les ruptures. L'objectif étant de faciliter une insertion pérenne dans le logement. Il n'est pas exclu le relogement d'une personne si la situation évolutive de celui-ci le demande.

La colocation ne sera pas priorisée mais sera proposée en se limitant à 2 personnes dont la situation financière présente des difficultés. Cette modalité d'accueil sera préférée pour les jeunes majeurs poursuivant un cursus scolaire et n'ayant comme seule ressource leur allocation CJM.

Je profite de mes contacts dans le secteur de l'inclusion pour activer des relations avec le DDETSPP et les établissements et services de Reims pour bénéficier de leur expertise dans



le cadre de ces mesures d'aller vers et dans le logement et prépare l'argumentaire pour la demande d'agrément au titre de l'Intermédiation Locative et la Gestion Locative Sociale (ILGLS).

Dans le cadre du développement de solutions innovantes, je décide, également, de me rapprocher de l'autre association accueillant des MNA dans le département et ainsi renouer les liens qui étaient compliqués avec le directeur de complexe social. Je souhaite m'inscrire pleinement dans les directives de la loi « TAQUET » en matière de continuité de parcours et être en mesure de proposer des solutions. Ainsi, je mets de côté les antécédents relationnels et je passe par le conseil départemental afin de proposer la mise en place de réunion inter-structures rassemblant l'ensemble des acteurs qui interviennent auprès des MNA dans les Ardennes. Nous nous réunissons, aujourd'hui, à raison d'une fois par trimestre. De ces temps d'échanges est née une coopération saine avec l'association X et nous permet par des réflexions thématiques d'étoffer nos offres de services respectives et de répondre à des besoins spécifiques.

A titre d'exemple, la directrice de cette association me sollicite pour un jeune homme majeur qui débute des études supérieures à Reims et me demande si nous avons la possibilité de l'accueillir au sein de nos logements situés à Rethel permettant une proximité avec son lieu d'étude. En effet, le jeune se trouverai à 20 min en train.

A mon tour, je la sollicite pour accueillir un jeune homme mineur atteint d'une leucémie. Nous avons effectué le suivi de ce dernier de la découverte de la maladie jusqu'à son hospitalisation et sa greffe de moelle osseuse. Ensuite, en lien avec l'équipe médicale, il nous a fallu trouver un lieu permettant de réaccueillir ce jeune avec l'ensemble des garanties sanitaires et surtout une surveillance 24h/24 et 7j/7. C'est à cet instant que je me tourne vers la directrice de l'association X pour voir s'il était possible qu'elle accueille ce jeune homme sur son groupe collectif afin que ce dernier puisse avoir une surveillance du fait de la présence de veilleurs de nuit et de maitresses de maison couvrant ainsi la journée complète.

Nous avons, donc, œuvré intelligemment et rassemblé nos équipes pour qu'elles puissent croiser les informations, maintenir le lien avec le jeune et permettre que cette « réorientation » se passe pour le mieux. A l'heure actuelle, après ce passage par le petit collectif de cette association qui s'est bien déroulé, nous avons pu de notre côté réaccueillir ce jeune homme au sein de notre établissement dans un appartement diffus puisque toutes les contre-indications sanitaires sont levées.

Autre exemple, nous avons pu accueillir un jeune homme de 17 ans ayant commis des faits de violence au sein de l'association X où l'ensemble de l'équipe s'est peu à peu essoufflé. Après une coupure en unité pédopsychiatrique, nous avons pris le relais dans l'accompagnement de ce jeune souffrant de poly-addiction, d'une profonde carence psycho-affective, de carence éducative, et de sociopathie. Ce dernier est coutumier des fugues et mises en danger.

L'appartement SAS nous a permis d'accueillir ce jeune avec une mise en place d'une veille de nuit sur la durée de son accueil et un renfort éducatif en journée. A ce jour, nous avons retravaillé une orientation vers un service plus adapté à la situation du jeune relevant d'un accompagnement axé sur le soin.

Dans la dynamique lancée avec l'équipe de l'établissement MNA, nous nous penchons sur les possibilités de :

- Développer un dispositif « familles d'accueil » sur le modèle de l'établissement de Saint-Malo de l'Armée du Salut pour proposer un accueil pour les plus jeunes et plus vulnérables ;
- Travailler avec France Parrainage pour proposer des solutions de parrainage aux jeunes MNA ;
- Explorer la piste de mesures d'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) qui est le pendant des mesures IML mais financées par le Conseil Départemental ;
- Déployer la méthode EMDR (cf. annexe n°17 - méthode EMDR), avec l'intervention d'une psychologue en qualité de prestataire de service à raison d'une fois par mois en complément des analyses de la pratique professionnelle pour mettre en place un travail autour de cette approche (en deux temps, un pour la formation des équipes et un pour la prise en charge des jeunes).

### **3.3.3 Nouvelle proposition budgétaire consolidée**

Je fais le choix de mettre en lumière les éléments saillants de cette nouvelle proposition budgétaire.

L'accroissement de l'activité pour passer d'un effectif de 69 jeunes MNA à 89 et l'accord du financeur en début d'année 2023 me permettent d'ouvrir une fenêtre de remaniement du budget et de faire une nouvelle proposition budgétaire après le délai réglementaire. Cette marge de manœuvre m'octroie la possibilité de ne pas perdre les 2,5 ETP prévus à fin 2022 et de maintenir les emplois. En lien avec la cadre comptable de Reims, le contrôleur de gestion et la direction financière du siège, je prépare le budget prévisionnel avec des évolutions afin de toujours répondre pour le mieux aux besoins des jeunes MNA, du territoire mais aussi aux enjeux en termes d'autonomie complète au 1<sup>er</sup> janvier 2024. Et ce, sans oublier les augmentations non négligeables des charges liées à l'inflation.

Aussi, l'obtention de l'agrément ILGLS et ainsi de la subvention annuelle pour les 30 mesures d'IML destinées aux ex-MNA à hauteur de 71 250 € (soit 2375 €/an/mesure) me permet de mobiliser à temps plein la conseillère en économie sociale et familiale sur ce service de suite et de procéder au recrutement d'un éducateur spécialisé sur la partie MNA.

Lors de la première année de fonctionnement, je décide de procéder à de la refacturation pour les postes qui seront mobilisés sur les deux dispositifs. Je fais ce choix puisque j'ai besoin d'avoir du recul sur l'efficacité de ce service de suite et sur la pérennité de l'action et de la subvention de la DDETSPP.

Plusieurs postes sont concernés : le directeur, les coordinateurs, la secrétaire, l'aide comptable. Par la suite, il est convenu de mettre en place une clé de répartition. Un travail sera alors conduit avec le contrôleur de gestion du siège. Lors de ma proposition budgétaire, je fais part de ce choix au Conseil Départemental et fait apparaître cela en recette en atténuation sur le budget MNA.

La nouvelle proposition budgétaire comprend plusieurs volets :

- L'évolution proportionnelle des charges en lien avec l'accroissement de l'activité (+30%) et les augmentations liées à l'inflation ;
- L'évolution de l'organisation et la projection d'autonomisation complète du site ;
- Les ajustements suivants en lien avec les besoins identifiés dans l'analyse :
  - Augmentation du budget loisir pour l'ensemble des 89 jeunes et sollicitation d'un CNR pour la mise en place de séjours à titre d'expérimentation ;
  - Ajout d'une ligne budgétaire « vêtue d'urgence » ;
  - Augmentation du budget lié à la scolarité et l'apprentissage ;
  - Augmentation et remaniement du budget alloué à l'entretien ;
  - Budget dédié à la formation en lien avec le PDC ;
  - Rédaction d'un PPI pour les nouveaux investissements et acquisition d'un véhicule 9 places ;
  - Inscription des recettes en atténuation en lien avec le paiement des participations aux frais d'hébergement des jeunes majeurs.

En ce qui concerne l'autonomie complète de l'établissement MNA avec un rattachement au siège à Paris, nous prévoyons dans l'année 2023, qui est un temps de transition, la montée en compétence de la secrétaire pour épauler l'aide comptable dans ses missions (comme le témoignait déjà sa fiche de poste en termes de prévisions). A ce titre, une formation de base en comptabilité est inscrite au budget pour la secrétaire à hauteur de 1000 €

De même, je profite du départ à venir de l'aide comptable pour invalidité pour procéder au recrutement d'un cadre administratif et financier dans le but d'absorber l'ensemble des tâches effectuées aujourd'hui par Reims et être opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2024. Ce recrutement me permettra de peaufiner la stratégie de développement de l'établissement et d'optimiser l'utilisation des fonds de la dotation globale MNA et de la subvention dédiée à l'IML. Dans le cadre de ma nouvelle proposition au Conseil Départemental, je mentionne qu'un coût supplémentaire sera prévisible sur le dernier trimestre 2023 pour la période de transition où je vais procéder au recrutement et avoir un coût supplémentaire et où je serai refacturé par Reims de l'intervention de la cadre comptable et la responsable RH.

Je précise, tout de même, que pour le budget prévisionnel suivant c'est-à-dire pour l'année 2024, des économies seront faites par la non-refacturation des services support de Reims soit l'équivalent de 10 997 €. Pour rappel, il reste, également, une marge de manœuvre liée à la transformation du chef de service de 21 282 €.

Aussi, le recrutement d'un agent de maintenance s'avère essentiel avec l'accroissement du parc de logement et l'augmentation du nombre de véhicule. Aussi, jusqu'alors nous avons recours à des entreprises extérieures pour effectuer les différentes missions liées à l'entretien des logements et des véhicules. Cependant, il s'avère que les entreprises extérieures ne répondent que partiellement aux besoins du quotidien et qu'un ouvrier d'entretien permettrait un suivi régulier des situations liées aux différentes tâches de maintenance des hébergements, du parc de véhicules, des obligations de sécurités des locaux, des différents déménagements liés aux accueils et sorties vers des logements autonomes. Il effectuera le lien avec les entreprises (garage, prestataires, bailleurs sociaux, etc.). D'autant que l'accroissement à hauteur de 20 places vient augmenter considérablement le parc de logement et les besoins déjà existants d'où cette décision.

Cela permet également aux travailleurs sociaux de consacrer davantage de temps au suivi éducatif notamment depuis l'arrivée de jeunes filles nécessitant plus de vigilance. En effet, les multi-vulnérabilité de ces jeunes filles demandent du renfort éducatif et des visites à domicile renforcées (présence d'une salariée femme et rencontres intensives).

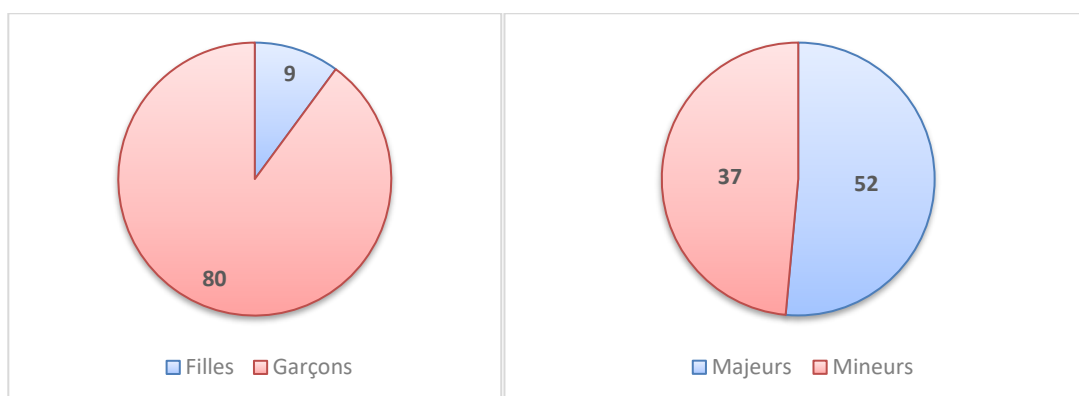
Les économies réalisées et l'augmentation du budget alloué à l'entretien permettent la mise en place d'un cadre administratif et financier et le recrutement d'un agent d'entretien avec des moyens à sa disposition (cf. annexe n°18 - organigramme MNA 2024).

En ce sens, le budget prévisionnel 2024 sera affiné en tenant compte de ces différents éléments essentiels à la réponse aux besoins des personnes accueillies.

Notons, également, que les échanges avec le Conseil Départemental laisse entendre que des temps de travail vont être fixés pour penser la démarche de CPOM pour les années à venir.

### 3.4 Evaluation et perspectives

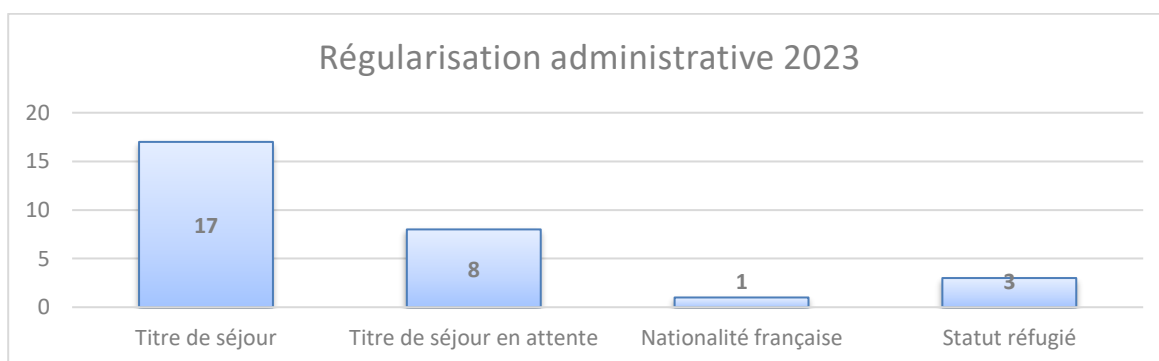
Je vous propose quelques données chiffrées permettant d'effectuer une première évaluation du plan stratégique mis en œuvre.



Au 31 août 2023, nous notons une augmentation significative d'accueil de jeunes filles dépassant les 10% de l'effectif et nous répondons bien au besoin du territoire où le pourcentage de jeunes filles MNA est de 11%.

Le nombre de jeunes mineurs augmente significativement et nous accueillons dans le cadre de dérogations individuelles pour chaque situation des jeunes de moins de 16 ans. En effet, l'agrément actuel est toujours prévu pour un accueil des 16-21 ans, toutefois au regard des besoins du département en matière d'accompagnement de plus jeunes, nous sommes force de propositions et sollicitons des dérogations pour permettre l'accueil. Par conséquent, sur les 37 jeunes mineurs 14 au moins de 16 ans.

Dans le cadre de la convention tripartite entre le CD, la préfecture et l'Armée du Salut, les situations administratives des jeunes se sont sensiblement débloquées. En effet, à chaque dépôt de demande de titre de séjour, le jeune reçoit systématiquement un récépissé ce qui n'était pas le cas avant. Dans le cadre de cette dynamique de travail, chacun des jeunes à l'occasion de rencontrer les services de la préfecture en présence de son éducateur référent au sein de l'établissement afin d'exposer sa situation, son intégration scolaire et/ou professionnelle, son inscription dans le tissu socio-culturel, etc. Contrairement aux années 2021, 2022 où nous avions 9 titres de séjour par an, l'année 2023 sur la période de janvier à août connaît un essor en matière de régularisation administrative comme en témoigne le graphique qui suit :



Notons que nous avons même réussi à annuler 9 OQTF<sup>72</sup>. Les services de la préfecture reconnaissent les forces de l'organisation en place et ont tissé une relation de proximité avec les coordinateurs. La transparence dont fait part la Fondation de l'Armée du Salut dans la transmission des informations à l'égard du parcours d'intégration des jeunes MNA consolide la relation de confiance aujourd'hui bien ancrée.

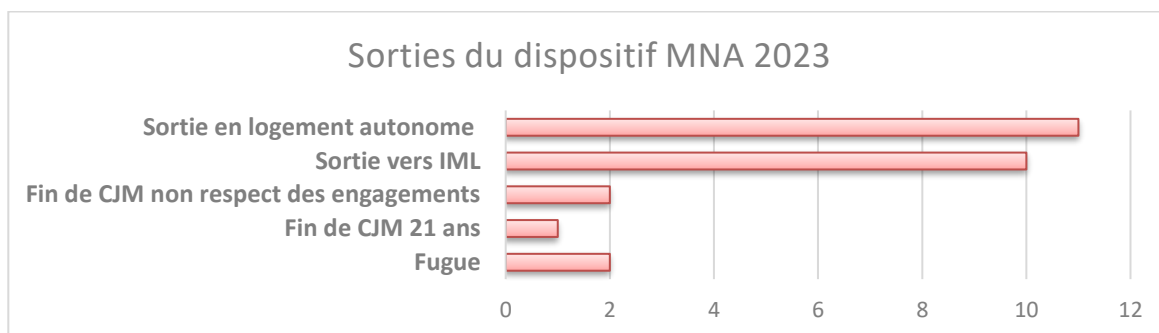
Le nombre de sorties du dispositif sont, également, en nette augmentation. L'obtention de l'agrément au titre de l'Intermédiation Locative et de la Gestion Locative Social nous a permis de débiter la mise en place et la montée en charge de ce service de suite. Le graphique ci-après témoigne de la pertinence de cette solution apportée au MNA dans la facilitation de

---

<sup>72</sup> Obligation de Quitter le Territoire Français.

l'accès au logement pour les situations les plus fragiles nécessitant encore un accompagnement de la Fondation de l'Armée du Salut.

A noter, que ce service de suite est ouvert également aux autres associations du département accompagnant des jeunes MNA et nous en accueillons déjà deux.



Cela démontre que « le travail social classique laisse de plus en plus de place à des champs nouveaux qui se développent à sa périphérie, en transformant et brouillant toujours plus ses frontières »<sup>73</sup> ce qui nous permet d'innover et de penser ce type de service de suite ex-MNA en s'appuyant sur des mesures d'intermédiation locative initialement destinée aux dispositifs et secteur de l'inclusion.

L'organisation en place a, également, permis d'accompagner des jeunes MNA vers des parcours honorables tels que :

- L'intégration d'un jeune à l'école d'éducateur spécialisé d'Orléans ;
- L'admission d'un jeune à la Sorbonne ;
- L'obtention d'un CDI au sein des services de la ville.

Aussi, au cours de cette année 2023, deux comités de pilotage entre l'établissement MNA et le Conseil Départemental ont pu avoir lieu. Ces instances mettent en lumière une nette amélioration. D'ailleurs la directrice enfance famille du CD « souligne l'aspect positif de cette nouvelle organisation, l'efficacité des échanges avec la référente administrative et les coordinateurs bien identifiés par les services. Cela apporte une plus-value à l'établissement et surtout dans l'accompagnement des jeunes MNA »<sup>74</sup>.

Le processus d'évaluation est une démarche continue et les fiches actions et leurs suivis permettent de conduire le plan d'amélioration 2023-2027.

<sup>73</sup> David, M.C.H., Eduquer dans un monde en mutation, Ed ERES (sous la direction de Laurent OTT), p.25.

<sup>74</sup> Extrait du compte-rendu du COPIL du 25 mai 2023

## Conclusion

Tout d'abord, j'ai envie de conclure en vous partageant ma satisfaction d'avoir pu conduire cette évolution de l'offre de service à destination des jeunes MNA et le changement de culture professionnelle de l'équipe dans l'intérêt des besoins des enfants, adolescents et jeunes adultes accueillis.

En démarrant cette démarche d'écriture de ce mémoire professionnel, je ne pensais pas arriver à cette évolution de l'organisation débouchant sur l'autonomisation complète du pôle MNA et à la mise en place de solutions innovantes contribuant à ancrer davantage la Fondation au sein du département. En effet, dans l'ère du temps des fusions-absorptions de multiples établissements en difficultés par des géants du secteur social et médico-social, ce n'est pas commun de parler d'individualisation et de séparation de site. J'aime à croire que cet écrit posera la réflexion d'un retour au plus près des besoins des personnes que nous accompagnons.

A la fin de ce travail de diagnostic, de projection d'un plan stratégique et sa mise en œuvre, il n'y plus de doute sur la nécessité d'inscrire l'accompagnement des jeunes MNA du département dans le cadre de la protection de l'enfance.

Aussi, plusieurs opportunités m'ont permis d'engager ce changement de culture professionnelle pour garantir la qualité de l'accompagnement. L'individualisation du site et son rattachement au secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins ont contribué à propulser l'établissement dans un véritable processus d'acculturation par les liens renforcés avec les autres structures de protection de l'enfance.

Toutefois, j'apprécie pouvoir disposer d'une expertise du secteur de l'inclusion que je considère indispensable en deuxième volet dans la prise en charge des MNA et notamment dans le cadre des sorties du dispositif ASE. Je cultive cet état d'esprit auprès de l'ensemble de mes collaborateurs.

En somme, je pense qu'il convient de mettre au premier plan un travail axé dans le cadre de la protection de l'enfance et de garder dans un second temps une visée ancrée dans le secteur de l'inclusion afin de couvrir l'ensemble des besoins des jeunes MNA.

D'ailleurs le colloque à venir à l'ANDESI intitulé « Sorties de protection de l'enfance » à Lyon les 16 et 17 octobre vient traiter les thèmes suivants : « Présenter la situation propre à l'inclusion des jeunes sortis de l'ASE, ses caractéristiques, ses échecs et surtout les ressorts de ses réussites » ou encore « Faire un état des lieux des pratiques, innovations, expérimentations, mises en œuvre par l'ensemble des acteurs de la Protection de l'Enfance, visant à optimiser les chances d'inclusion ». Cela démontre bien qu'il est primordial d'œuvrer entre ses deux champs pour pouvoir innover dans les réponses que nous devons apporter aux jeunes de l'Aide Sociale à l'Enfance dont font partie les MNA.

Des leviers qu'il conviendra d'activer pour optimiser les chances de trouver des solutions innovantes d'autant que l'évolution du secteur social et médico-social se dirige vers une diminution drastique des établissements collectifs en favorisant les services en diffus et « hors les murs » avec des financements qui tendent à s'amoinrir. Or, Le contexte inflationniste ne va-t-il pas mettre en tension l'ensemble de ces dispositifs ? En effet, l'inflation et particulièrement l'augmentation massive des charges liées aux fluides vient fragiliser l'équilibre budgétaire. Les établissements collectifs détiennent cette force de mieux apprécier et contrôler les dépenses liées aux fluides ou encore à la mutualisation de la masse salarial en ces temps de tension dans les recrutements des travailleurs sociaux.

Nous pouvons, aussi, ajouter à cela la raréfaction des logements disponibles.

Cela serait pourtant dommageable tant le diffus vient répondre aux besoins de certaines personnes accueillies notamment les jeunes MNA.

Je terminerai cet écrit en remerciant l'établissement de Reims sans qui la Fondation de l'Armée du Salut ne serait à ce jour pas encore implantée dans le département des Ardennes.

Je remercie, également, le directeur de complexe social pour son passage de flambeau et je conçois que ce dernier, au regard de son départ en retraite n'était pas forcément disposé à conduire une stratégie à moyen ou long terme et je peux, aujourd'hui assumer pleinement ce rôle en termes d'adaptation de l'offre au regard des besoins territoriaux.



---

# Bibliographie

---

## Ouvrages :

- AFRIAT Christine. Les experts entre support et stratégie, Revue n°489, juillet 2021, « Inverser le regard sur les fonctions support », l'intelligence collective de l'entreprise
- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel. Les stratégies de changement : L'hypercube du changement gagnant.
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. Méthode de conduite du changement. Dunod, 2010, 251p.
- BERNOUX Philippe. La sociologie des organisations. Ed. du Seuil, 2009, [1985], 466 p.
- DAVID Marie-Christine (sous la direction de Laurent OTT). Eduquer dans un monde en mutation. Ed Eres, 2009, 256p.
- Du projet institutionnel au projet personnalisé...ou comment accompagner le changement dans la complexité. Les cahiers de l'actif, n°372-373-374-375, mai-août 2007, 357p.
- DUBLIN Antoine. Sécuriser les parcours d'insertion des jeunes. Les avis du conseil économique, social et environnemental, mars 2015
- FAURIE Christophe. Conduire le changement – les gestes qui sauvent. Maxima, Paris, 2008, 206p
- FISHER Gustave-Nicolas, Psychologie sociale de l'environnement.
- LHUILIER Dominique et PESTRE Elise. Nouvelle revue de psychosociologie N° 25, Migrants, réfugiés, exilés : résistances et créativité, printemps 2018
- MEIER Olivier. Management interculturel. Ed. Dunod, année 2019, 336p.
- SAINSAULIEU Renaud. L'identité au travail. Presses de Sciences Po, 2019

## Revue, articles :

- Garrigues, Hélène, et Philippe Lecorne. « Mineurs étrangers non accompagnés : la France en porte-à-faux par rapport à ses engagements européens », VST - Vie sociale et traitements, vol. 130, no. 2, 2016, pp. 23-29.
- HARZOUNE Mustapha, musée de l'Histoire de l'immigration, article en ligne sur <https://www.histoire-immigration.fr/questions-contemporaines/les-mots/qu-est-ce-qu-un-mineur-isole-etranger>, 2022
- RAVE-HABHAB, Saida. « Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites », Management & Avenir, vol. 50, no. 10, 2011, pp. 78-104.

## Textes législatifs :

- Article 1 de la Résolution du 26 juin 1997 du Conseil de l'Union Européenne concernant les mineurs non accompagnés ressortissants de pays tiers
- Code Civile :
  - Article 411,
  - Article 3 alinéa 1
- Code de l'Action Sociale et des Familles :
  - Article L111-2,
  - Article L112-3,

- Article L222-5,
- Article L223-1-1
- Convention Internationale des Droits de l'Enfant :
  - Article 2,
  - Article 20
- Cour d'Appel de Paris, 16 mai 2000, n° 99/16403
- Cour de Cassation, 27 octobre 1964
- Cour de Cassation, 4 novembre 1992, n° 91-86938
- Cour Européenne des Droit de l'Homme, Mubilanzila Mayeka et Kaniki Mitunga c. Belgique, n°13178/03, § 55, CEDH 2006-XI
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant
- Loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants dite « loi Taquet »
- Recommandation CM/Rec(2007)9 du Comité des Ministres aux États membres sur les projets de vie en faveur des mineurs migrants non accompagnés en date du 12 juillet 2007

### **Rapports, guides, études :**

- Fiches pratiques, Les besoins fondamentaux des enfants, CNAPE, 2023.
- DGCS, Ministère des familles, de l'enfance et des droits des femmes, « Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux en protection de l'enfance », 28 février 2017.
- ETIEMBLE Angelina, Migration études : Synthèse de travaux sur l'immigration et la présence étrangère en France, septembre-Octobre 2002, Quest'us.
- Rapport annuel d'activité 2016, DPJJ MMNA
- Rapport annuel d'activité 2017, DPJJ MMNA
- Rapport annuel d'activité 2018, DPJJ MMNA
- Rapport annuel d'activité 2019, DPJJ MMNA
- Rapport annuel d'activité 2020, DPJJ MMNA
- Rapport annuel d'activité 2021, DPJJ MMNA
- Rapport d'activité 2018, l'Observatoire National de l'Action Sociale, 2018.
- Rapport, les mineurs non accompagnés au regard du droit, défenseur des droits, 2022
- Un voyage épouvantable : sur les routes de la Méditerranée, les enfants et les jeunes exposés à la traite et à l'exploitation, Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) et Organisation internationale pour les migrations (OIM), septembre 2017
- UNHCR, l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés, Note sur les politiques et procédures à appliquer dans le cas des enfants non accompagnés en quête d'asile, février 1997

### **Autres :**

- Compte-rendu Comité de Pilotage Conseil Départemental et Fondation de l'Armée du Salut, 25 mai 2023
- Compte-rendu de l'audit comptable et ressources humaines effectué par le siège de la Fondation de l'Armée du Salut, 8 décembre 2022
- Compte-rendu de l'Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance, juin 2023
- Plan départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
- Plan stratégique 2022-2026 de la Fondation de l'Armée du Salut
- Réponse de la Fondation de l'Armée du Salut à l'appel à projet concernant la création d'un dispositif départemental de prise en charge des mineurs non accompagnés
- Schéma départemental de la protection de l'enfance 2018-2022

---

## Liste des annexes

---

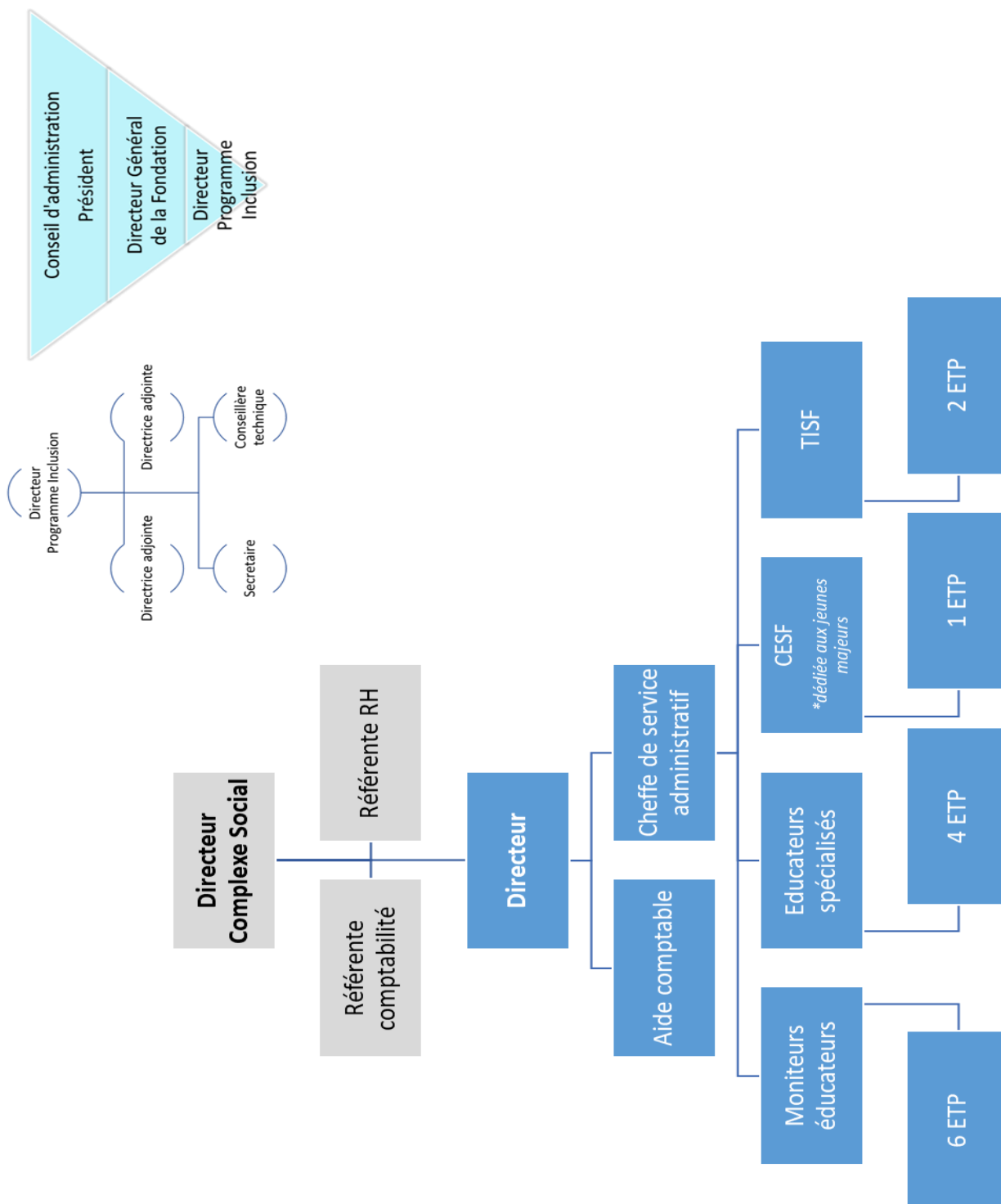
Annexe n°1	Les 5 champs d'intervention de la Fondation	I
Annexe n°2	Organigramme du pôle MNA 2022	II
Annexe n°3	Cartographie des établissements et services de Reims et des Ardennes	III
Annexe n°4	Grille entretien de recrutement	IV
Annexe n°5	Matrice d'activité pôle MNA	V
Annexe n°6	Arbre de réalité présente – Service MNA	VI
Annexe n°7	Les 5 forces de PORTER	VII
Annexe n°8	Plan d'action stratégique prévisionnel	VIII
Annexe n°9	Missions des coordinateurs MNA	XII
Annexe n°10	Fiche de tâches des coordinateurs	XIII
Annexe n°11	Fiche de tâches secrétaire	XIV
Annexe n°12	Organigramme MNA 2023	XVI
Annexe n°13	Planning prévisionnel des réunions 2023	XVII
Annexe n°14	Plan d'amélioration de la qualité 2023-2027	XVIII
Annexe n°15	Exemple de fiche action	XXII
Annexe n°16	Planning plan d'amélioration de la qualité 2023-2027	XXIII
Annexe n°17	Matrice d'aide aux choix	XXVI
Annexe n°18	Méthode EMDR	XXVII
Annexe n°19	Organigramme MNA 2024	XXVIII



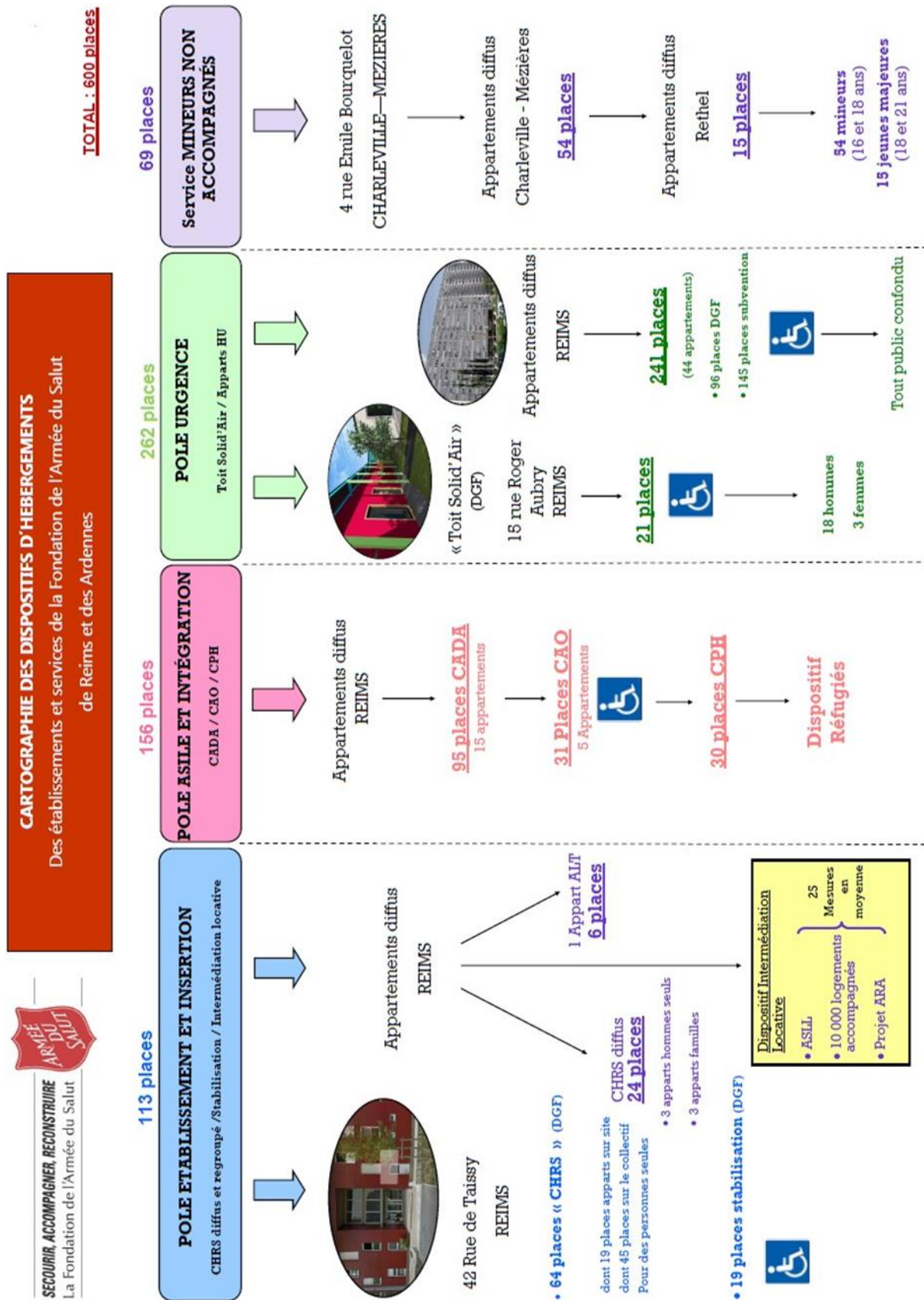
## Annexe n°1 : Les 5 champs d'intervention de la Fondation

	Jeunesse /Famille	Handicap	Dépendance	Soins	Inclusion sociale
<b>Publics</b>	Enfants de l'Aide sociale à l'enfance, Enfants du milieu judiciaire, migrants mineurs isolés, jeunes majeurs	Adultes : polyhandicap, handicap mental et troubles associés, handicap psychique. Enfants : troubles du comportement et de la personnalité	Personnes âgées en perte d'autonomie, personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés, personnes isolées, personnes à faibles ressources, personnes en soins de suite et convalescence, aidants	Service de Soins de suite et de réadaptation (1 seul établissement sanitaire à la Fondation) Adultes orientés par hôpitaux ou cliniques Structure de moyen séjour	Accueil mère/enfant, personnes isolées, familles monoparentales, familles de migrants, sans domicile fixe, travailleurs pauvres, femmes victimes de violence.
<b>Actions menées</b>	Placements administratifs et judiciaires, accueil mère/enfant, accompagnement éducatif, scolaire, insertion professionnelle, animation, protection, accueil de jour, placement à domicile, accompagnement à la parentalité, hébergement, accueil en crèche, accompagnement au logement autonome...	Éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, insertion professionnelle, soins, nursing, animation, accompagnement à la parentalité, suivi en milieu ouvert, protection.	Accueil de jour, accueil temporaire, soins de suite, protection, hébergement, nursing, soins, animation, accompagnement, soutien des aidants, plateforme de répit pour les aidants, accompagnement jusqu'au bout de la vie et soins palliatifs et visites à domicile	Projet thérapeutique et social avec objectifs de soins médicaux, de rééducation et de réadaptation	Mise à l'abri, hébergement, accompagnement social, urgence sociale, orientation, soins, restauration, animation, accès au logement autonome, insertion, accompagnement à la parentalité...

## Annexe n°2 : Organigramme du pôle MNA 2022



# Annexe n°3 : Cartographie des établissements et services de Reims et des Ardennes



## Annexe n°4 : Grille entretien de recrutement



### GRILLE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Synthèse à réaliser en fin d'entretien

<b>CANDIDAT</b>	Date :	
NOM / Prénom :	Etabli par :	

Déroulement de l'entretien et appréciation générale :

.....

.....

.....

Rubriques	-	=	+	Rubriques	-	=	+	Rubriques	-	=	+
-----------	---	---	---	-----------	---	---	---	-----------	---	---	---

Présentation				Véracité C.V				Savoirs - Connaissances			
Tenue vestimentaire				Véracité Lettre candidature				Savoir- faire - Pratiques professionnelles			
Postures et gestes				Formation				Savoir-être – Comportements attendus			
Expressions du visage				Langues				Traits de personnalité			
Dynamisme				Informatique - Bureautique				Motivations			
Sens de l'écoute				Expérience professionnelle				Rémunération attendue / proposée			
Expression orale				Cohérence parcours professionnel				Disponibilité			
Cohérence du discours				Projet professionnel							

Suite à donner :

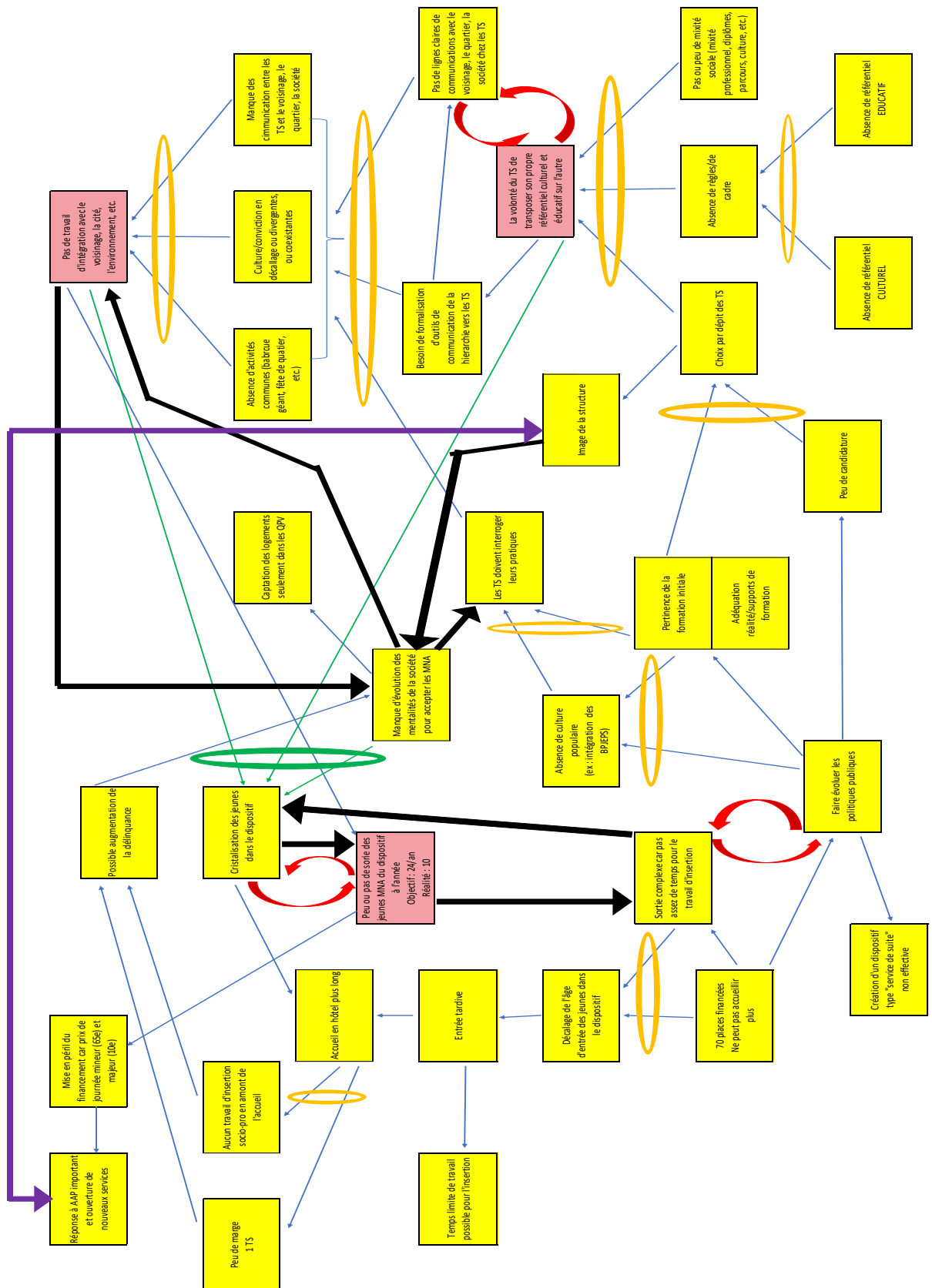
- Favorable                       En attente                       A refuser



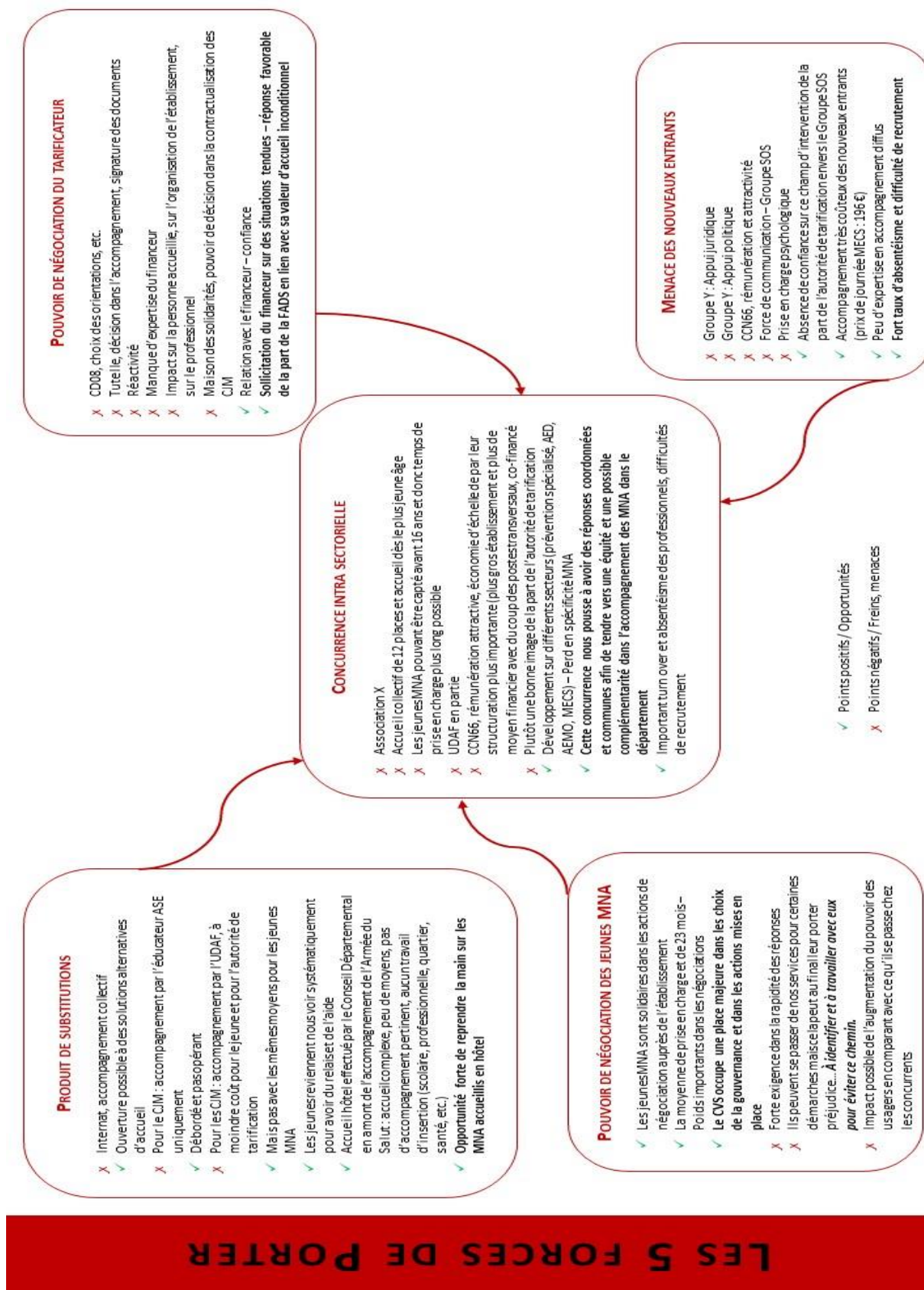
## Annexe n°5 : Matrice d'activité pôle MNA

Personnes accueillies	Jeunes Mineurs 16 - 18 ans	Jeunes Majeurs 18 - 21 ans
<b>Prestations - Missions</b>		
<b>Volet administratif</b>		
<b>Volet éducatif</b>	<b>5</b>	
<b>La vie dans le logement et dans la cité</b> <i>(collocation, budget, autonomie, socialisation, activités culturelles et sportives)</i>		
Bailleurs sociaux		<b>3</b>
Voisinage	<b>2</b>	<b>5</b>
Sens dans les visites à domicile	<b>5</b>	
Municipalité - Police municipale - PJJ	<b>2</b>	
Association FLE		
Banques		
Centres sociaux		
Associations culturelles et sportives	<b>5</b>	
Maisons des solidarités		
Manifestations inter-structures		
<b>La santé</b>		
Cabinet d'infirmiers		
Médecins traitants		
Services hospitaliers (CEGGID - CLAT)		
Maison des adolescents	<b>5</b>	
CSAPA - CAARUD -SOS Hépatites	<b>5</b>	
CPAM		
ARS	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Vers l'autonomie et la sortie du dispositif</b>		
Préfecture		
Ambassades		
Ouverture des droits (CAF, Pôle emploi, Mission locale)		<b>5</b>
DDETSPP (SIAO - Projet de sortie)		<b>5</b>
Bailleurs sociaux		
Conseil Départemental		<b>5</b>
<b>Parcours scolaire et/ou professionnel</b>		
Etablissements scolaires		
Employeurs		
CFA		
Mission locale, Pôle emploi		
Entreprises d'intérim		<b>4</b>
CIO		
<b>Légende</b>		
Peu travaillé	Peu sollicité	Opportunité <b>5</b>
Très travaillé	Très sollicité	

# Annexe n°6 : Arbre de réalité présente – Service MNA



## Annexe n°7 : Les 5 forces de PORTER



## Annexe n°8 : Plan d'action stratégique prévisionnel

Mesures à prendre		Axe 1 : Garantir la pérennité du dispositif MNA et amorcer l'autonomisation du site				Aspect budgétaire / Formations	Leviers / Ressources mobilisables ou à mobiliser	Obstacles potentiels / Risques	Résultats visés / Objectifs
		1er trim. 2023	2ème trim. 2023	3ème trim. 2023	4ème trim. 2023				
<b>Action n°1</b> Travailler avec le Conseil Départemental à l'évolution de l'agrément initial	PRIORITAIRE					Effort budgétaire nécessaire du Conseil Départemental et lissage du prix de journée Maintien des ETP Prix de journée moyen 53€	Comité de pilotage (2 fois par an) Prise en charge des situations complexes Confiance de l'autorité de tarification Fondation de l'Armée du Salut non responsable de l'absence de sortie de jeunes majeurs et ainsi de la non fluidification du service Relation de travail engagée avec les services de la préfecture, le Conseil Départemental et l'Armée du Salut Les besoins importants de prise en charge MNA sur le département	Diminution des ETP et emploi précaire (CDD) Fragilisation de la qualité d'accompagnement Perte consécutive de budget - déficit Agrément requestionné Pérennité de la Fondation de l'Armée du Salut dans le département et son développement	Lissage de l'agrément initial à 69 personnes accueillies (mineurs et majeurs sans distinction) Récupération des ETP du budget initial Accompagnement sans distinction mineurs/majeurs - Inscription dans une logique de parcours
						Formation sur la protection de l'enfance Formations - Actions Benchmark et échanges de pratiques Formation posture professionnelle / distance professionnelle Rattachement au secteur JHDS	Ajuster l'amplitude horaire couverte par les travailleurs sociaux : 9h-22h00 7i/7 Renforcement du cadre de l'astreinte et des professionnels effectuant + outil appartement SAS Ecriture du projet d'établissement et mise en place des fiches actions Dynamique collective et mise en place de séjours Nouveaux espaces de réunions et développement des partenaires Suivi des EI	Difficile et lente évolution du savoir-être de certains professionnels (solution parfois radicale - licenciement ou démission) Turn over et absentéisme important Besoins des MNA non couverts	Professionalisation des travailleurs sociaux Acculturation de la culture protection de l'enfance Développement des compétences Favoriser la construction de la relation éducative Réponses fines aux besoins des MNA
<b>Action n°3</b> Mettre en œuvre un nouvelle organisation globale d'établissement autonome	PRIORITAIRE					Accord du financeur pour faire évoluer l'organisation Transformation du poste de chef de service Formation RH et Compta Redéfinir le budget prévisionnel	Promotion d'un ES vers le poste de coordinateur Recrutement d'un coordinateur avec expertise protection de l'enfance Définition des missions des coordinateurs Fiche de tâches des coordinateurs Fiche de tâche secrétaire Recrutement d'une secrétaire pour l'établissement MNA Appui des fonctions support de Reims et du siège Départ du directeur de complexe social - Evolution des délégation du directeur	Respecter la temporalité nécessaire au tulaige pour être en mesure de transférer l'ensemble des tâches et compétences Coût plus élevé pour l'année 2023	Evolution de l'organigramme en plusieurs phases Evolution du poste d'aide comptable vers le poste de cadre administratif et financier Poste de secrétaire avec compétences RH et comptabilité de base
						Prévision budgétaire à travailler de manière proportionnelle à l'existant Capturer de nouveaux logements et les meubles - chiffrer les coûts Embauches prévues 3,5 ETP Etre concurrentiel	S'inscrire dans la dynamique de la loi du 7 février 2022 relative à la protection de l'enfance dite loi "Taquet" qui vise à améliorer le quotidien des enfants protégés. Cette dernière vise l'arrêt d'ici 2024 des placements à l'hôtel des mineurs et jeunes majeurs confiés à l'aide sociale à l'enfance Jusqu'à l'entrée en vigueur de l'interdiction, aucun enfant ne pourra être hébergé plus de deux mois à l'hôtel et devra l'être dans des conditions de sécurité renforcées Savoir faire de l'équipe et confiance de l'autorité de tarification Moindre coût par rapport à l'hôtel Pas besoin d'appel à projet en dessous de 30% d'augmentation de l'activité	Concurrence intra-sectorielle Absence de lieu d'accueil collectif type MECS Arrivée de jeunes de moins de 14 ans à l'hôtel et accueil complexe en diffus	Augmentation de 30% des effectifs de jeunes accueillis à compter du 1er janvier 2023 Fidélisation des professionnels en CDD Maintien des emplois Perspective d'évolution des postes de fonctions support Accueil de jeunes filles et de MNA de moins de 16 ans
<b>Action n°5</b> Etablir un plan de communication					/		Mettre en place une communication efficiente de la nouvelle organisation Programmer une journée porte ouverte pour donner une visibilité au nouvel aménagement spatial	Absence de communication = absence de visibilité et absence d'efficacité	Communication en phase avec l'organisation souhaitée pour développer la qualité de l'accompagnement

Mesures à prendre		Axe 2 : Mettre en place un service de suite d'accompagnement vers et dans le logement destiné au public ex-MINA				Leviers / Ressources mobilisables ou à mobiliser	Obstacles potentiels / Risques	Résultats visés / Objectifs
		Échéancier						
	1er trim. 2023	2ème trim. 2023	3ème trim. 2023	4ème trim. 2023	1er trim. 2024			
<b>Action n°1</b> Obtenir l'agrément d'intermédiation locative (IML) et de gestion locative sociale (GLS)	PRIORITAIRE					L'agrément existe déjà au sein des établissements de Reims auxquels nous sommes rattachés et avec qui nous pouvons faire du transfert de compétences et avoir un appui technique Solicitation de la Fondation de l'Armée du Salut par les services de la DDEI/SP sur leur volonté de développer un service de suite dédié aux ex-MINA Réelle opportunité pour le Conseil Départemental, les services de l'Etat, la préfecture, notre dispositif MNA de fluidifier le parcours des MNA sur le département et rendre opérationnel le travail d'intégration conduit	Que le projet aille chez un concurrent Si personne ne se lance, peu de possibilité de fluidifier les dispositifs MNA du département tout prestataire confondu	30 places d'IML pour l'année 2023 Préparer un développement pour monter à 60 places en 2024 afin de pouvoir bénéficier d'un ETP supplémentaire (plus de latitude dans les congés, remplacements, etc.)
<b>Action n°2</b> Procéder au recrutement	PRIORITAIRE					Possibilité via les entretiens annuels d'évaluation de fléchier la CESF en interne pour développer ce dispositif Formation - action avec les salariés de REIMS aguerris dans ce type de mesures Montée en compétence d'un(e) salarié(e) et formation qualifiante envisageable	Masse salariale trop importante au regard de la subvention Salarié peu qualifié car petite rémunération Nouveau dispositif, besoin de stabilité et d'une forte disponibilité	Recrutement d'un assistant de service social Masse salariale : 30000 - 35000 brut chargé
<b>Action n°3</b> Mettre en place les moyens financiers, matériels et débiter l'accueil	PRIORITAIRE					Le dispositif MNA des Ardennes bénéficie d'une expertise d'accompagnement vers et dans le logement de par sa modalité d'accueil en diffus sur deux territoires (Charleville Mézières et Rethel). L'équipe a su démontrer son aptitude à gérer un parc de 25 logements et peut s'ouvrir à un développement de ce dernier. Le dispositif MNA sait appréhender toutes les dimensions liées à l'autonomie dans un logement par ses missions actuelles : - Financière : par la participation des personnes accueillies à leur loyer, accompagnement dans la gestion de son budget, aide à l'installation financé par le CDO8 - Administrative : inscription dans les dispositifs de droits communs et accompagnement dans le renseignement de certains dossiers administratifs - Emploi : accompagnement dans leur parcours scolaire et/ou professionnel - Santé : accompagnement dans le cadre de leur santé et de leur autonomie via un médecin traitant - Sortie vers le logement « autonome » en lien avec les partenaires: les bailleurs sociaux et avec un projet professionnel solide. Utilisation des travailleurs sociaux de la plateforme SI-SIAO En ce sens, l'équipe pluri-professionnelle sera en capacité de les transposer pour conduire les mesures d'intermédiation locative	Petits logements à capter (T1 à T2) avec un loyer maximum à 380 € afin que ce dernier soit acceptable et dimensionné au budget d'un jeune majeur en début d'intégration Avoir 2 logements totalement meublés par la Fondation de l'Armée du Salut pour accueillir les situations les plus précaires	Janvier 2023 : 5 logements/30 Fin du 1er semestre : 20 logements/30 Septembre : 30/30 Avoir 2 logements totalement meublés par la Fondation de l'Armée du Salut pour accueillir les situations les plus précaires
<b>Action n°4</b> Communication et montée en charge						Présenter le dispositif et les mesures IML à l'ensemble des partenaires pour faciliter les orientations Durée des mesures IML : 6 mois renouvelable 2 fois soit 18 mois maximum Penser à anticiper les sorties et les entrées sur l'année	Si mauvaise communication risque d'une montée en charge difficile	30 places occupées au 31 décembre 2023 Activité consolider et demande de subvention pour l'année 2024 lancée et rapport d'activité avancé
<b>Action n°5</b> Explorer la piste de mesures d'accompagnement social lié au logement (ASL)						C'est l'équivalent des mesures IML mais par un financement par le Fonds de Solidarité au logement (FSL) et agrément Conseil Départemental Durée des mesures ASL : 3 à 12 mois, maximal de la mesure : 24 mois	Dans le département des Ardennes les mesures d'ASL sont conduites par les services du Conseil Départemental et peu de prestataire ont l'agrément	Avoir l'agrément pour conduire une dizaine de mesures ASL en complémentarité avec les mesures d'IML

**Axe 3 : Développer des actions de prévention de la santé et renforcer le partenariat avec les acteurs de la santé**

Mesures à prendre	Échéancier					Aspect budgétaire / Formations	Leviers / Ressources mobilisables ou à mobiliser	Obstacles potentiels / Risques	Résultats visés / Objectifs
	1er trm. 2023	2ème trm. 2023	3ème trm. 2023	4ème trm. 2023	1er trm. 2024				
<b>Action n°1</b> Répondre à l'appel à projet de l'ARS sur la réduction des inégalités sociales en santé						Crédits disponibles à l'ARS pour le financement d'actions ou d'un poste (coordinateur santé)  Budget à solliciter pour une année pleine (2024)	Une visioconférence a été effectuée avec l'ARS et plus précisément la chargée de mission Prévention, Promotion de la santé au niveau de la Délégation Territoriale des Ardennes. Lors de ce temps d'échange, s'ouvre la possibilité de solliciter cette dernière pour le pour le remplissage de la réponse à l'APP ou bien pour des crédits non reproductibles sur le premier semestre 2024 sur la base des besoins ciblé par l'APP	Passé à côté de cette possibilité de crédits qui répond à un besoin identifié et où pour le moment peu voire pas de moyen existe pour la mise en place d'actions	Avoir des crédits pour mettre en place des actions de prévention de la santé sur les trois actions ciblées  Embauché un professionnel pour coordonner ces actions en lien avec les acteurs de santé du département
<b>Action n°2</b> Mettre en place un espace de travail autour de la "Vie affective et sexuelle" et sur les "Addictions"						Crédits ARS et intervention acteurs identifiés	Possibilité de former les équipes de travailleurs sociaux dans un premier temps et ensuite mise en place d'ateliers en lien avec l'ARS ou différents partenaires œuvrant avec eux : Centre de Planification ou d'Education Familiale (CPEF), Centre d'Information Féminin et Familial (CIFF), Centre Gratuit d'Information, de Dépistage et de Diagnostic des infections par les virus de l'immunodéficience humaine, des hépatites virales et des infections sexuellement transmissibles (CEGIDD), Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues (CAARUD), EPICURE, SOS HEPATITE, etc.	Le risque est plutôt présent si ces actions ne sont pas mises en place : risque de propagation d'infections Sexuellement Transmissibles, relation non consentie, gestes déplacés, attouchements, sanctions pénales, etc.	Répondre aux besoins identifiés : - Prévention des IST - Relation "normale" entre deux personnes - Consentement - Risques pénaux - Addictions
<b>Action n°3</b> Mettre en place un espace de travail autour de la "Désacralisation des soins"						Crédits ARS et intervention acteurs identifiés	Poursuivre le travail engagé avec le cabinet infirmier (Convention de partenariat en vigueur depuis l'ouverture du service) - Intervention privilégiée et qui s'adapte au rythme des jeunes MNA et de leur appréhension  Renforcer ce partenariat  Financer une intervention extérieure pour une approche différente et désacraliser davantage les soins	Si pas d'actions en ce sens, l'accès aux soins est difficile du fait de la représentation culturelle des MNA aux différents actes (prise de sang, etc.)  Dégradation de la santé et non prise en charge de pathologies graves	Lever les freins, les réticences des MNA envers les actes de soins (prise de sang, malade en l'absence de douleur, soins dentaires, soins oculaires, etc.)  Mettre des mots sur des maux
<b>Action n°4</b> Mettre en place un espace de travail autour des "Traumatismes liés au parcours migratoires"						Crédits ARS et intervention acteurs identifiés	La thérapie EMDR "Eye Movement Desensitization and Reprocessing"  Approche spirituelle pour débloquer les représentations et avoir une écoute attentive. La Fondation de l'Armée du Salut bénéficie d'un service national d'accompagnement à la spiritualité. Liens déjà effectués sur cette question avec le directeur de l'accompagnement spirituel de l'Armée du Salut et mise en place effective d'un espace d'accueil, de recueil, d'écoute en libre accès 1 fois par mois pour l'ensemble des MNA accueillis.	Le temps. En effet, il faut du temps pour que les jeunes abordent leur histoire singulière lié au parcours migratoire et les traumatismes qu'ils ont subis  Peu de praticien de la thérapie EMDR	Tisser un partenariat avec un/une praticienne pratiquant la thérapie EMDR  Poursuivre et intensifier l'espace mis en place par l'accompagnement spirituel  Mesurer les effets sur la libération de la parole et le mieux être (indicateur sommeil)

Axe 4 : Construire l'évaluation								
Mesures à prendre	Échéancier				Aspect budgétaire / Formations	Leviers / Ressources mobilisables ou à mobiliser	Obstacles potentiels / Risques	Résultats visés / Objectifs
	1er trim. 2023	2ème trim. 2023	3ème trim. 2023	4ème trim. 2023				
<p><b>Action</b>            Construire l'évaluation de la stratégie conduite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Refonte de l'agrément MNA</li> <li>- Augmentation de la capacité d'accueil</li> <li>- Mise en place d'un service de suite santé</li> <li>- Mise en place d'actions de prévention de la santé</li> <li>- Posture et culture professionnelle améliorer au service de la qualité de l'accompagnement</li> </ul>						<p>Premiers retours : signature d'une convention avec la DDETSPP pour conduire 30 mesures d'IML (30 places) et accord de principe pour en avoir 30 supplémentaires dans un second temps (2024)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin du placement hôtelier : voir si plus de temps disponible au travail d'intégration et si cela sert la qualité</li> <li>- Voir si diminution de l'anxiété des jeunes à l'âge des 21 ans, âge de sortie du dispositif MNA (avec le service de suite)</li> <li>- Le temps disponible pour amorcer et poursuivre la préparation à la sortie en autonomie par des actions en matière de gestion financière (dépenses à prioriser, ouverture de compte bancaire, l'apprentissage et explication du système des virements), l'autonomie dans les démarches administratives, pôle emploi, impôts, passage du permis, autant d'actions qui lorsqu'elle ne sont pas effectuées, se traduisent par d'importantes carences en matière d'intégration et d'inclusion sociale et professionnelle. Le passage d'un Pôle à un autre doit permettre d'instaurer une logique de parcours et de travailler sur une continuité</li> <li>- Accompagnement dans les démarches médicales : voir si la proximité des travailleurs sociaux et les actions de prévention mises en place permettent de faciliter l'intervention des soignants, d'éviter les loupés administratifs et de faire accepter aux jeunes la nécessité de la prise en charge médicale</li> <li>- Mesurer l'impact des actions envers la vie dans la cité et l'amélioration des relations entre habitants et jeunes MNA</li> </ul>	<p>Si pas d'évaluation, pas de mesure des actions effectuées et pas d'ajustement possible</p>	<p>Amélioration de l'image de l'établissement</p> <p>Amélioration continue de la qualité</p> <p>Stabilité structurelle et financière</p> <p>Fluidification du parcours des personnes accueillies</p>

## Annexe n°9 : Missions des coordinateurs MNA

<b>Coordinateurs Etablissement MNA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Une personne ressource pour l'équipe et en capacité de centraliser et faire remonter de l'information au Directeur</li> <li>→ Un facilitateur de lien dans l'équipe et dans la communication</li> <li>→ Une personne vectrice d'harmonisation de la pratique professionnelle et des outils du service</li> <li>→ Coordonner les planning, congés, continuité éducative</li> <li>→ Centraliser les demandes des TS</li> <li>→ Coordonner les interventions des TS par secteur</li> <li>→ Animation territoriale de la vie du service (contact identifié des acteurs locaux)</li> <li>→ <b>Réunion Directeur – Coordinateurs : tous les lundis de 9h à 10h30</b></li> </ul>	<p><b>NB. : Le rôle de coordinateur ne vous désengage pas de votre identité de travailleur social au sens où vous devez occuper l'espace opérationnel</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Coordinateur – Pôle Situation Administrative et Parcours Scolaire et ou Professionnel</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Lien Conseil Départemental Lien Maison des Solidarités Lien établissements scolaires et/ou professionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer que les différents RDV soient honorés (préfecture, CIM, écoles)</li> <li>▪ S'assurer de la numérisation des dossiers individuels</li> <li>▪ Coordonner la préparation des CIM</li> <li>▪ S'assurer que les échéances CIM soient tenues</li> <li>▪ Construire un/des outils de suivi des CIM</li> <li>▪ Coordonner la préparation des dossiers préfectures</li> <li>▪ Construire un/des outils de suivi de la situation administrative : réception, titre de séjour, échéances, documents d'état civil, état d'avancée du dossier</li> <li>▪ Planifier les « voyages » aux ambassades</li> <li>▪ S'assurer que chaque changement de situation administrative fasse l'objet d'un mail</li> <li>▪ S'assurer de la présence des jeunes à l'école et/ou lieu de stage ou de professionnalisation</li> <li>▪ Construire un/des outils de suivi de la scolarité : filaires, EDT, absences, inscriptions diverses, diplômes obtenus, cantine</li> <li>▪ Coordonner les inscriptions scolaires</li> <li>▪ Instruire les dossiers d'aide (ex : cantine)</li> <li>▪ Centraliser les demandes de transports (bus/train)</li> <li>▪ <b>Mise à jour continu des données</b></li> <li>▪ <b>Organiser la rédaction des notes d'événements indésirables - AGEVAL</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Coordinateur – Pôle Logement, Santé et Fin de PEC</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Lien Conseil Départemental Lien bailleurs et partenaires extérieurs Lien Docteur référent de l'ASE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer de la qualité hôtelière de chaque logement : mobiliers, affichages, améliorations, sécurité</li> <li>▪ Coordonner l'accueil de nouveaux jeunes</li> <li>▪ Animer la commission logement et anticiper les mouvements des jeunes en fonction des parcours</li> <li>▪ Coordonner le parcours de sortie des jeunes majeurs : 115, UDAF, AVDL, HU, Autonomie, etc.</li> <li>▪ Construire un/des outils de suivi relatif(s) aux différentes sorties des PA</li> <li>▪ Coordonner la distribution de l'allocation alimentaire</li> <li>▪ Coordonner les VAD</li> <li>▪ S'assurer de la tenue de l'outil de suivi des VAD</li> <li>▪ Coordonner les déclarations de fugue</li> <li>▪ Construire un/des outils de suivi des informations relatives à la santé des jeunes : vaccinations, opérations chirurgicales, ophtalmologie, médecin traitant, suivi maladies contractées, traitements et ordonnances, tests dépistage COVID 19</li> <li>▪ Coordonner les mises en place de suivis psychologiques et en lien avec les addictions</li> <li>▪ S'assurer que les différents RDV soient honorés</li> <li>▪ <b>Mise à jour continu des données</b></li> <li>▪ <b>Organiser la rédaction des notes d'événements indésirables - AGEVAL</b></li> </ul>
<p><b>NB. : Ces missions peuvent être assurées par l'un et l'autre des coordinateurs afin d'assurer une continuité de l'action</b></p>	



## Annexe n°10 : Fiche de tâches des coordinateurs

FICHE DE TÂCHES

**Coordinateur  
Sites des Ardennes**

**SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE**  
La Fondation de l'Armée du Salut



<b><u>Le coordinateur assure notamment les tâches et missions suivantes complémentaire à la fiche de mission annexée :</u></b>	
<b>DOMAINES</b>	<b>MISSIONS</b>
<b>SUIVI DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est amené à étudier les admissions avant validation par le directeur ;</li> <li>• Il garantit la qualité de l'accueil, la sécurité des personnes accueillies et le respect du règlement de fonctionnement et des contrats de séjour ;</li> <li>• Il assure l'animation des synthèses des personnes accueillies ;</li> <li>• Il accompagne les travailleurs sociaux dans la rédaction des écrits et garantit la mise en œuvre des projets personnalisés et la cohérence de leurs interventions ;</li> <li>• Il contrôle les participations aux frais d'hébergement.</li> </ul>
<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il dispose de l'autorité déléguée pour encadrer l'équipe ;</li> <li>• Il dispose de la délégation du directeur pour valider les congés et absences tout en veillant au bon fonctionnement du service ;</li> <li>• Il gère les plannings de l'équipe et toutes modifications éventuelles ;</li> <li>• Il assure l'animation hebdomadaire des réunions de service (nb : la réunion mensuelle institutionnelle revenant au directeur) ;</li> <li>• Il bénéficie d'une autorité fonctionnelle au quotidien.</li> </ul>
<b>GESTION FINANCIERE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur subdélégation signée par le directeur, le coordinateur est investi des pouvoirs de signature sous réserve de respecter le principe de co-signature interne ;</li> <li>• Il tient la caisse de l'établissement en cas d'absence du directeur en fonction d'un planning établi au préalable.</li> <li>•</li> </ul>
<b>REPRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est autorisé à représenter l'établissement dans le cadre des réunions partenariales.</li> </ul>
<b>RELATION AVEC LE DIRECTEUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il exerce une autorité hiérarchique en cas d'absence du directeur ;</li> <li>• Il assure la continuité du fonctionnement normal de l'établissement ;</li> <li>• Il informe le directeur de toute anomalie, dysfonctionnement entraînant une prise de risque ou une dérogation.</li> </ul>
<b>ASTREINTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est amené à effectuer des astreintes durant laquelle il remplace le directeur dans ses attributions en lien avec l'activité de l'établissement.</li> </ul>

## Annexe n°11 : Fiche de tâches secrétaire

FICHE DE TÂCHES

**Secrétaire**  
**Sites des Ardennes**

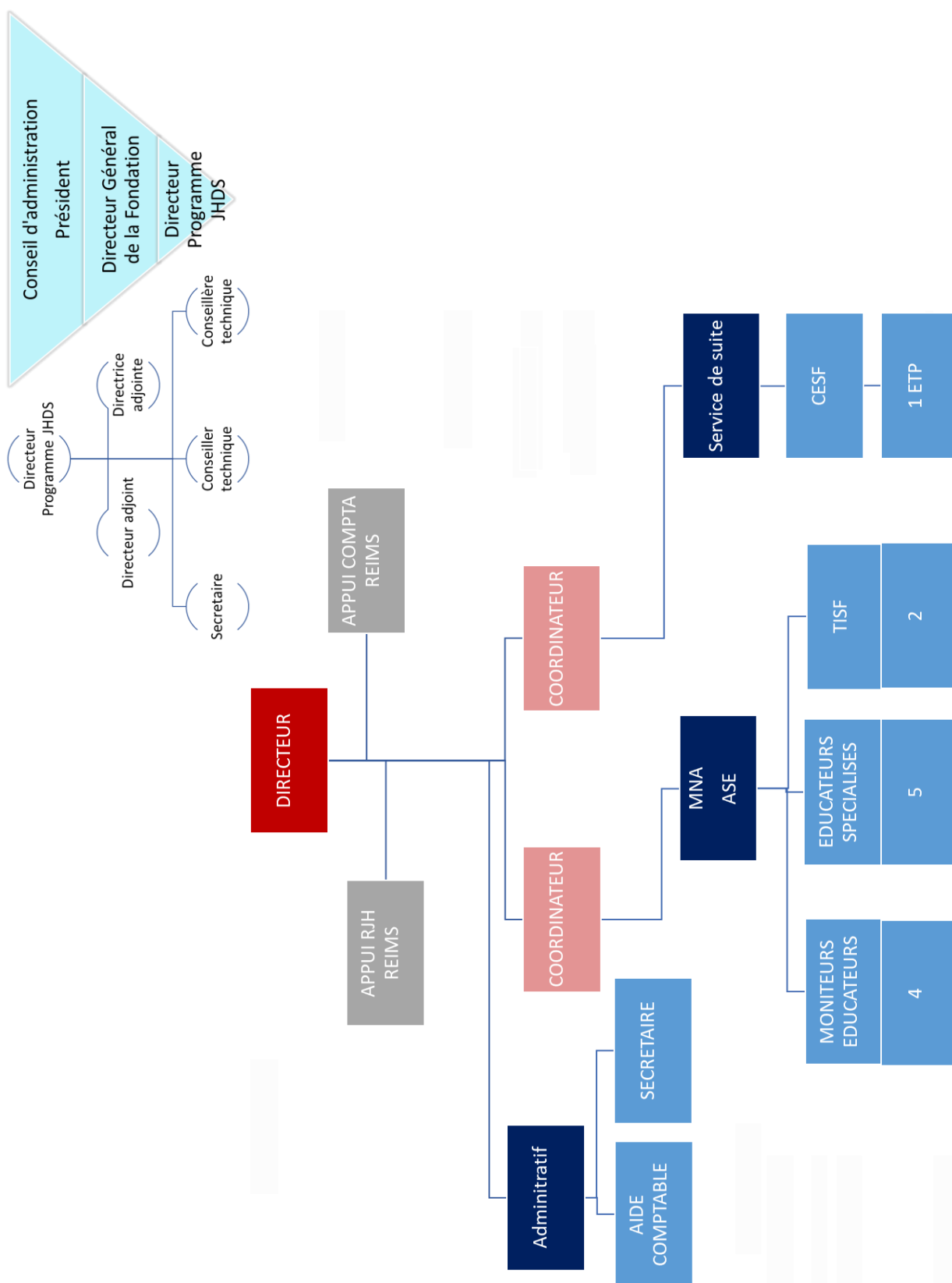
**SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE**  
La Fondation de l'Armée du Salut



<b>La secrétaire assure notamment les tâches et missions suivantes :</b>	
<b>DOMAINES</b>	<b>MISSIONS</b>
<b>ACTIVITE DE L' ETABLISSEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation des dossiers des personnes en amont de l'accueil (dossier rouge + dossier bleu) : capitaliser les données reçues par mail et les imprimer pour les dossiers en lien avec le référent nommé</li> <li>• Préparer les documents nécessaires à l'accueil (livret d'accueil, règlement de fonctionnement, contrat de séjour, contrat de bail, etc.) – en lien avec le référent nommé</li> <li>• Créer un fichier dématérialisé sur le serveur pour chaque nouvel accueil</li> <li>• Placer les rendez-vous reçus par mail des personnes accueillies sur l'agenda Outlook</li> <li>• Mise à jour des données (effectifs, situation des personnes accueillis, références éducatives, appartements, changements d'appartements, etc.)</li> <li>• Transmission des effectifs des différents dispositifs</li> <li>• Mettre à jour le registre des entrées et sorties de personnes accueillies</li> <li>• Effectuer les fiches de sorties des effectifs sous couvert d'un coordinateur</li> <li>• Renseigner le tableau des indicateurs d'activités</li> <li>• Procéder à l'archivage en lien avec la procédure d'archivage de la Fondation de l'Armée du Salut en lien avec le référent éducatif</li> </ul>
<b>COMPTABILITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement des nouveaux appartements dans le tableau dédié à cet effet</li> <li>• Procéder à la demande des assurances pour les nouveaux appartements</li> <li>• Procéder à l'ouverture des compteurs EDF</li> <li>• Classement des documents afférents aux appartements dans un dossier sur le serveur</li> <li>• Procéder aux déclarations d'assurance le cas échéant avec l'appui des coordinateurs et de la Direction</li> <li>• Procéder à la mise à jour (échéance) des baux des différents appartements (IML) et les placer à signature de la Direction</li> <li>• Procéder à la rédaction des baux en lien avec le travailleur social de l'IML et les coordinateurs et les placer à signature de la Direction</li> <li>• Procéder à la mise à jour des données sur Pajemploi pour les frais de garde et mettre à signature les éléments auprès de la Direction</li> <li>• Etablir les factures pour les PFH : IML, MNA</li> <li>• Mise à jour du tableau PFH IML</li> <li>• Mise à jour du tableau PFH MNA exclusivement sur la partie « virement » en lien avec le comptable</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>RESSOURCES HUMAINES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir l'accueil des stagiaires (livret d'accueil stagiaire), mettre à signature les conventions de stage</li> <li>• Diffuser les notes d'informations, notes de services après validation de la Direction</li> <li>• Mettre à jour l'annuaire téléphonique</li> <li>• Mettre à jour l'affichage</li> <li>• Centraliser les documents RH pour signature de la Direction</li> <li>• Procéder à l'envoi des arrêts maladies dans le cadre de la procédure de diffusion existante</li> <li>• Informer l'équipe des arrivées (salariés, stagiaires) et des absences</li> <li>• Appui recrutement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diffuser l'offre d'emploi validé par la Direction</li> <li>○ Mettre en place un tableau partagé pour renseigner les candidatures et le tenir à jour</li> <li>○ Appeler les candidats, fixer les rendez-vous</li> <li>○ Faire les réponses négatives par mail</li> <li>○ Préparer un dossier pour les entretiens (CV, lettre de motivation et grille d'entretien)</li> <li>○ Si recrutement ok, procéder à la capitalisation des documents nécessaires à l'embauche</li> </ul> </li> <li>• Réserver l'hébergement et le transport pour les déplacements en formation des salariés après validation de la Direction</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ACCUEIL TELEPHONIQUE - MAILS/COURRIERS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir l'accueil téléphonique (standard) / Orientation des demandes, prise de messages et transmission</li> <li>• Gérer la boîte mail générique de l'établissement</li> <li>• Basculer l'astreinte comme le prévoit la procédure</li> <li>• Procéder à l'envoi des CJM et documents annexés après validation des coordinateurs</li> <li>• Enregistrement du courrier arrivé (outils de suivi à tenir à jour) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Classement dans le parapheur des documents nécessitant le visa de la Direction</li> <li>○ Transmission des courriers aux professionnels</li> <li>○ Classement courrier dans les dossiers des personnes accueillies</li> <li>○ Classement dans le serveur</li> </ul> </li> <li>• Envoi de courrier sur demande de la Direction</li> <li>• Réalisation et envoi des invitations réunions spécifiques (CVS, etc.)</li> <li>• Mise à jour des documents chaque année (Attestation d'hébergement, attestations, trame, etc.)</li> </ul>

## Annexe n°12 : Organigramme MNA 2023



### Annexe n°13 : Planning prévisionnel des réunions 2023

## Planning prévisionnel des réunions 2023

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1 D	1 M	1 M	1 S	1 L	1 J	1 S	1 M	1 V	1 D	1 M	1 V
2 L	2 J	2 J	2 D	2 M	2 V	2 D	2 M	2 S	2 L	2 J	2 S
3 M	3 V	3 V	3 L	3 M	3 S	3 L	3 J	3 D	3 M	3 V	3 D
4 M	4 S	4 S	4 M	4 J	4 D	4 M	4 V	4 L	4 M	4 S	4 L
5 J	5 D	5 D	5 M	5 V	5 L	5 M	5 S	5 M	5 J	5 D	5 M
6 V	6 L	6 L	6 J	6 S	6 M	6 J	6 D	6 M	6 V	6 L	6 M
7 S	7 M	7 M	7 V	7 D	7 M	7 V	7 L	7 J	7 S	7 M	7 J
8 D	8 M	8 M	8 S	8 L	8 J	8 S	8 M	8 V	8 D	8 M	8 V
9 L	9 J	9 J	9 D	9 M	9 V	9 D	9 M	9 S	9 L	9 J	9 S
10 M	10 V	10 V	10 L	10 M	10 S	10 L	10 J	10 D	10 M	10 V	10 D
11 M	11 S	11 S	11 M	11 J	11 D	11 M	11 V	11 L	11 M	11 S	11 L
12 J	12 D	12 D	12 M	12 V	12 L	12 M	12 S	12 M	12 J	12 D	12 M
13 V	13 L	13 L	13 J	13 S	13 M	13 J	13 D	13 M	13 V	13 L	13 M
14 S	14 M	14 M	14 V	14 D	14 M	14 V	14 L	14 J	14 S	14 M	14 J
15 D	15 M	15 M	15 S	15 L	15 J	15 S	15 M	15 V	15 D	15 M	15 V
16 L	16 J	16 J	16 D	16 M	16 V	16 D	16 M	16 S	16 L	16 J	16 S
17 M	17 V	17 V	17 L	17 M	17 S	17 L	17 J	17 D	17 M	17 V	17 D
18 M	18 S	18 S	18 M	18 J	18 D	18 M	18 V	18 L	18 M	18 S	18 L
19 J	19 D	19 D	19 M	19 V	19 L	19 M	19 S	19 M	19 J	19 D	19 M
20 V	20 L	20 L	20 J	20 S	20 M	20 J	20 D	20 M	20 V	20 L	20 M
21 S	21 M	21 M	21 V	21 D	21 M	21 V	21 L	21 J	21 S	21 M	21 J
22 D	22 M	22 M	22 S	22 L	22 J	22 S	22 M	22 V	22 D	22 M	22 V
23 L	23 J	23 J	23 D	23 M	23 V	23 D	23 M	23 S	23 L	23 J	23 S
24 M	24 V	24 V	24 L	24 M	24 S	24 L	24 J	24 D	24 M	24 V	24 D
25 M	25 S	25 S	25 M	25 J	25 D	25 M	25 V	25 L	25 M	25 S	25 L
26 J	26 D	26 D	26 M	26 V	26 L	26 M	26 S	26 M	26 J	26 D	26 M
27 V	27 L	27 L	27 J	27 S	27 M	27 J	27 D	27 M	27 V	27 L	27 M
28 S	28 M	28 M	28 V	28 D	28 M	28 V	28 L	28 J	28 S	28 M	28 J
29 D	29 M	29 M	29 S	29 L	29 J	29 S	29 M	29 V	29 D	29 M	29 V
30 L	30 V	30 V	30 D	30 M	30 V	30 D	30 M	30 S	30 L	30 J	30 S
31 M	31 V	31 V	31 L	31 M	31 M	31 L	31 J	31 M	31 M	31 M	31 D

	Réunions institutionnelles	13h - 16h	Réunions Directeur - Coordinateurs	9h - 10h30
	Réunions d'équipe	13h - 16h	Réunions Coordinateurs - Service de suite	9h - 10h30
Ts les jrs	Coordination des VAD et RDV	13h - 13h30	Réunions Directeur - Equipe administrative	9h-10h30

## **Annexe n°14 : Plan d'amélioration de la qualité 2023-2027**

<b>Axes Prioritaires du Plan d'amélioration de la qualité (2023 - 2027)</b>
---

### **AXE I : Le Public Accueilli**

Fiche I-A :	L'Accueil
Fiche I-B :	L'Accompagnement
Fiche I-C :	L'Orientaion – La sortie
Fiche I-D :	Le Projet personnalisé
Fiche I-E :	Les Outils de la Loi 2002-02

### **AXE II : Le service MNA en Interne**

Fiche II-F :	L'Aspect Administratif
Fiche II-G :	L'Aspect Financier
Fiche II-H :	La Gestion et Maintenance des locaux, matériels et véhicules
Fiche II-I :	La Communication et Transmission des informations
Fiche II-J :	Les Ecrits professionnels
Fiche II-K :	La GRH
Fiche II-L :	La Formation du personnel

### **AXE III : L'Environnement du service MNA**

Fiche III-N :	Maintenir le lien avec le voisinage et les habitants du quartier
Fiche III-O :	Renforcer les liens inter-services au sein de la Fondation Armée du Salut
Fiche III-P :	Développer et améliorer le partenariat avec les acteurs locaux
Fiche III-Q :	Favoriser la participation aux réunions externes
Fiche III-R :	Développer la communication vers l'extérieur

### **AXE IV : Promouvoir la Bienveillance et gérer les risques psycho-sociaux**

Fiche IV-S :	En direction du public accueilli
Fiche IV-T :	En direction des salariés et de l'équipe

## AXE I : Le Public accueilli

### Fiche Action I-A : L'Accueil

- Fiche I-A - 1 Retravailler avec le **service gardien** (CD 08) l'orientation, la gestion de l'arrivée, l'accueil avec le jeune en amont et prévoir un temps de connaissance mutuelle FADS/FDI
- Fiche I-A - 2 Réorganiser l'**accueil du jeune** dans son appartement en diffus : cohabitation, équipement et espace personnel, procédure

### Fiche Action I-B : L'Accompagnement

- Fiche I-B - 1 Clarifier par l'ensemble de l'équipe l'articulation entre la **prise en charge** individu et l'accompagnement collectif, accompagnement mineur et majeur
- Fiche I-B - 2 Retravailler l'**hébergement/logement** : captage des logements au niveau de l'agglomération, vigilance cohabitation, chambres individuelles, fluidité si problème d'investissement dans du matériel de meilleure qualité
- Fiche I-B - 3 Retravailler la **santé/accès aux soins** : RDV dentiste et bilan de santé à l'arrivée, médicaux, observance des traitements et médicaments, actions de prévention
- Fiche I-B - 4 Retravailler l'**administratif** : harmoniser les pratiques prof. (outils, procédure, dossier commun centralisé), anticiper le dépôt de dossier et l'accueil avec la Préf
- Fiche I-B - 5 Retravailler la **scolarité – la formation prof.** : formaliser l'échange concernant le CIO, proposer des outils d'apprentissage du français/ateliers, prévoir un outil de transmission FADS et institutions
- Fiche I-B - 6 Travailler sur la **vie quotidienne** : organiser l'entretien des communs, travail éducatif sur le rythme de vie et le vivre ensemble, proposer des groupes de parole sur les thèmes sociétaux/culturels, revoir la gestion et distribution du kit hygiène
- Fiche I-B - 7 Eduquer à la **gestion du budget** : harmoniser les pratiques professionnelles, ateliers de gestion budgétaire, reprendre les procédures (outil de suivi, priorités, suivi des tickets argent de poche), décision sur les cartes bancaires
- Fiche I-B - 8 Permettre l'**accès aux loisirs** : Com' envers les jeunes, sorties et vacances suivant l'intérêt du jeune, équités dans l'accès, activités lors des VAD, espace de rencontres/jeux au bureau, l'adhésion des jeunes et suivi des inscriptions, projets
- Fiche I-B - 9 Travailler la question du **lien à la famille** : relations, culture
- Fiche I-B - 10 Faire **respecter les locaux et le matériel** : ateliers éducatifs (TISF+TS), gestion des locaux fluides, hygiène + suivi/contrôle, sanctions, coût, réparations

### Fiche Action I-C : L'OrientatIon – La sortie

- Fiche I-C - 1 Travailler l'**autonomie du jeune** : clarifier la notion en équipe, rôle éducatif, outil de suivi, graduation, évaluation, impliquer le jeune dans toutes ses démarches (CJM, alimentation, vêture, transport, budget)
- Fiche I-C - 2 : Formaliser la **fin de l'accompagnement** : préparation sortie (rétro planning, attente de la rupture, ...), outils de repère et connaissance du nouvel environnement, tuteurage, le nouveau référent (SIAO, AS et ES de secteur, ...)

### Fiche Action I-D : Le Projet personnalisé

- Fiche I-D - 1 S'approprier et clarifier par l'ensemble de l'équipe le concept de **Projet personnalisé**
- Fiche I-D - 2 Réactualiser les outils et mettre en place une **procédure commune** : thématiques, outils, méthodologie, favoriser le bénévolat
- Fiche I-D - 3 Valider et mettre en place en équipe la notion de **référence**

### Fiche Action I-E : Les Outils de la loi 2002-02

- Fiche I-E - 1 Mettre en place et assurer le suivi du **Projet d'établissement**
- Fiche I-E - 2 Réaliser le **Règlement de fonctionnement** et le **Livret d'accueil**
- Fiche I-E - 3 Mettre en œuvre, expliquer et diffuser : **Charte des droits et libertés** (traduction), **Contrat de séjour** « contrat d'accompagnement »
- Fiche I-E - 4 Optimiser les **formes de participation et d'expression** : CVS, autres formes

## AXE II : Le service MNA en interne

### Fiche Action II-F : L'Aspect Administratif

- Fiche II-F - 1 Réorganiser et mettre à jour la **bibliothèque professionnelle** : ouvrages, informa et papier, fichier partenaires et réaliser un outil de veille juridique
- Fiche II-F - 2 Réorganiser les **documents papier** : dossiers, compte-rendu, courriers, numérisat
- Fiche II-F - 3 Réorganiser les **outils informatiques** : mails du siège, charte graphique, groupem d'adresses
- Fiche II-F - 4 Mettre en place l'**archivage** : dossier personnalisé, documents professionnels, ....

### Fiche Action II-G : L'Aspect Financier

- Fiche II-G - 1 Organiser 2 fois/an un **point d'information** « budget MNA » : stocks, animation
- Fiche II-G - 2 Retravailler avec le **CD 08** : budget MNA, fongibilité des comptes, investissement

### Fiche Action II-H : La gestion et maintenance des locaux – matériels - véhicules

- Fiche II-H - 1 Revoir certains **matériels** : serveur informatique (amplificateur, WI-FI, le ranger et trier), ordinateurs TS
- Fiche II-H - 2 Réorganiser les **bureaux** : Open space, séparations, espace réunion, confidentialité
- Fiche II-H - 3 **Maintenance** des locaux et apparts : prestations, interventions réalisables équipe (sécurité, législation, ...)
- Fiche II-H - 4 Revoir l'utilisation des **véhicules** : procédure, rigueur équipe, référents, suivi répa et entretiens, convention de partenariat

### Fiche Action II-I : La Communication et Transmission des informations

- Fiche II-I - 1 Valider en équipe l'organisation de la **transmission des informations** : gérer les infos informelles, transmettre quoi et à qui ? utilité, efficacité
- Fiche II-I - 2 Réaliser le « **check up** » de tous les outils : cahiers, classeurs, mails = pertinence, utilisation, suivi des informations et consignes, agendas informatiques partagés
- Fiche II-I - 3 Réorganiser les **temps de réunions** : suivi projet de service, découpage, CR, de décisions, présence équipe de direction, réunions institutionnelles, réunio transmission
- Fiche II-I - 4 Mettre en place un **planning annuel** : temps forts, fêtes, interventions partenaires en direction de l'équipe (CPAM, CAF, Milo, ...), formations collectives
- Fiche II-I - 5 Valider en équipe la notion du **secret partagé** et **secret professionnel** : procédur

### Fiche Action II-J : Les Ecrits professionnels

- Fiche II-J - 1 Harmoniser en équipe les **écrits concernant les jeunes** : trame type des rapports synthèse, CJM, procédure et suivi équipe, dossier personnalisé, AGEVAL

### Fiche Action II-K : La GRH

- Fiche II-K - 1 **Renforcer** l'équipe (poste administratif, coordinateurs, ...)
- Fiche II-K - 2 Optimiser l'organisation et la gestion du **personnel** : RTT, récup', congés
- Fiche II-K - 3 Organiser l'absence du **Directeur** : congés, réunions, coordinateurs
- Fiche II-K - 4 Réactualiser les **fiches de poste**, renforcer le « **travail ensemble** » TISF/TS

### Fiche Action II-L : La Formation du personnel

- Fiche II-L - 1 Développer les **compétences professionnelles** de l'équipe
- Fiche II-L - 2 Organiser des **formations thématiques collectives** : utiliser les compétences into MNA, interculturalité, droit des étrangers, « psy » et addictions, ethnopsychiatrie, radicalisation, com' professionnelle, ...



### AXE III : L'Environnement du service MNA

#### Fiche Action III-M : **Maintenir le lien avec le voisinage et les habitants du quartier**

- Fiche III-M - 1 Organiser la **référence** par quartier, réguler les tensions
- Fiche III-M - 2 **Participer** aux manifestations, **inviter** les voisins (fête des voisins, découverte du service)

#### Fiche Action III-N : **Renforcer les liens au sein de la Fondation Armée du Salut**

- Fiche III-N - 1 Relancer les événements **inter-établissements**
- Fiche III-N - 2 Mettre en place des échanges réguliers avec les **services MNA Fondation Armée du Salut** des autres régions (St Malo, Paris)

#### Fiche Action III-O : **Développer et améliorer le partenariat avec les acteurs locaux**

- Fiche III-O - 1 **Associations caritatives** : lister, rencontrer, bilan annuel, formaliser (convention)  
**Associations** : développer les projets avec les acteurs socio-culturels, loisirs et développer les contacts sur Rethel
- Fiche III-O - 2 **Etat (Préfecture, Educ. Nat., Direccte, DT ARS)** : proposer des circuits plus double référence, renforcer le partenariat sur la situation des jeunes avec les établissements scolaires, créer un vrai réseau de partenaires en formation professionnelle prévoir un point de fonctionnement avec la Préfecture
- Fiche III-O - 3 **Autres structures AHI et MNA** : connaissance mutuelle, organiser un échange pratiques, journées, formation inter-structures
- Fiche III-O - 4 **Collectivités** : CD 08 (rencontres régulières pour affiner le partenariat, délégation renforcer le partenariat avec les Mairies et les CCAS)
- Fiche III-O - 5 **Institutions** (CeGGID, CLAT, CH Bel air, PASS, CSAPA, CAARUD, EPICURI, CPAM, CAF) : connaissance mutuelle, double référence, bilan annuel, convention
- Fiche III-O - 6 **Bailleurs** : rencontrer, référents bailleur/MNA, bilan annuel, convention

#### Fiche Action III-P : **Favoriser la participation aux réunions externes**

- Fiche III-P - 1 Au niveau local et départemental : Commissions, schémas, groupes de travail
- Fiche III-P - 2 Au sein des fédérations et réseaux : SOL'ACT, FAS, ...

#### Fiche Action III-Q : **Développer la communication vers l'extérieur**

- Fiche III-Q - 1 Planifier l'écriture et préparer la présentation du rapport annuel d'activités
- Fiche III-Q - 2 Rendre visible et promouvoir l'établissement dans son environnement : portes ouvertes, cartes de visite, Flyers, plaquette, valorisation des jeunes via la presse locale, ...

### AXE IV : Promouvoir la Bienveillance et gérer les risques psycho-sociaux

#### Fiche Action IV-R : **En direction du public accueilli**

- Fiche IV-R - 1 Respect de l'intimité (courrier, internet/mail), embellissement des espaces personnels (chambres, appart.)
- Fiche IV-R - 2 Mettre en place des instances et outils de bienveillance : outils, commissions, ...
- Fiche IV-R - 3 Améliorer la compréhension mutuelle (salariés/jeunes) et la traduction
- Fiche IV-R - 4 Accompagner le jeune dans le respect de la différence : culturel, religieux, sexuel, ...

#### Fiche Action IV-S : **En Direction des salariés et de l'équipe**

- Fiche IV-S - 1 Organiser le suivi des points du DUERP
- Fiche IV-S - 2 Mettre en place des temps collectifs d'équipe : cohésion, convivialité
- Fiche IV-S - 3 Améliorer les conditions de travail : analyse des pratiques, santé, bien-être, confiance

## Annexe n°15 : Exemple de fiche action

### Fiche Action n° I - C

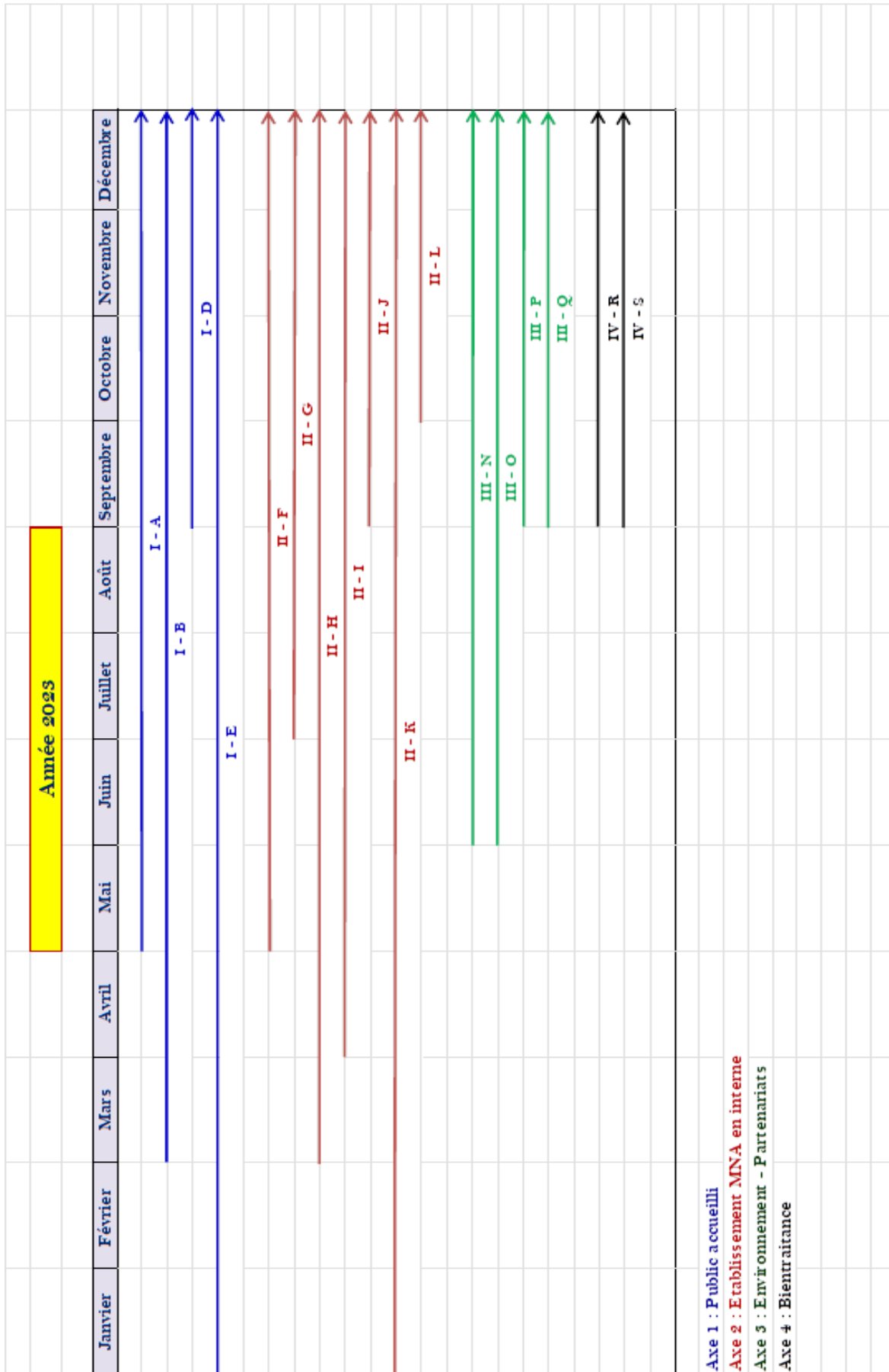
<i>AXE</i>	<b>PUBLIC ACCUEILLI</b>
<i>Objectif Général</i>	<b>L'Orientation – La Sortie du dispositif</b>
<i>Référents</i>	.....
<b>Objectifs Opérationnels</b> ⇨ <i>Les Attentes</i> ⇨ <i>Le Pourquoi ?</i>	1. Travailler l' <b>autonomie du jeune</b> : clarifier la notion en équipe, rôle éducatif, outils de suivi, graduation, évaluation, impliquer le jeune dans toutes ses démarches (CJM, alimentation, vêture, transport, budget) 2. Formaliser la <b>fin de l'accompagnement</b> : préparation sortie (rétro planning, atténuer la rupture, ...), outils de repère et connaissance du nouvel environnement, tuilage avec le nouveau référent (SIAO, AS et ES de secteur, ...)

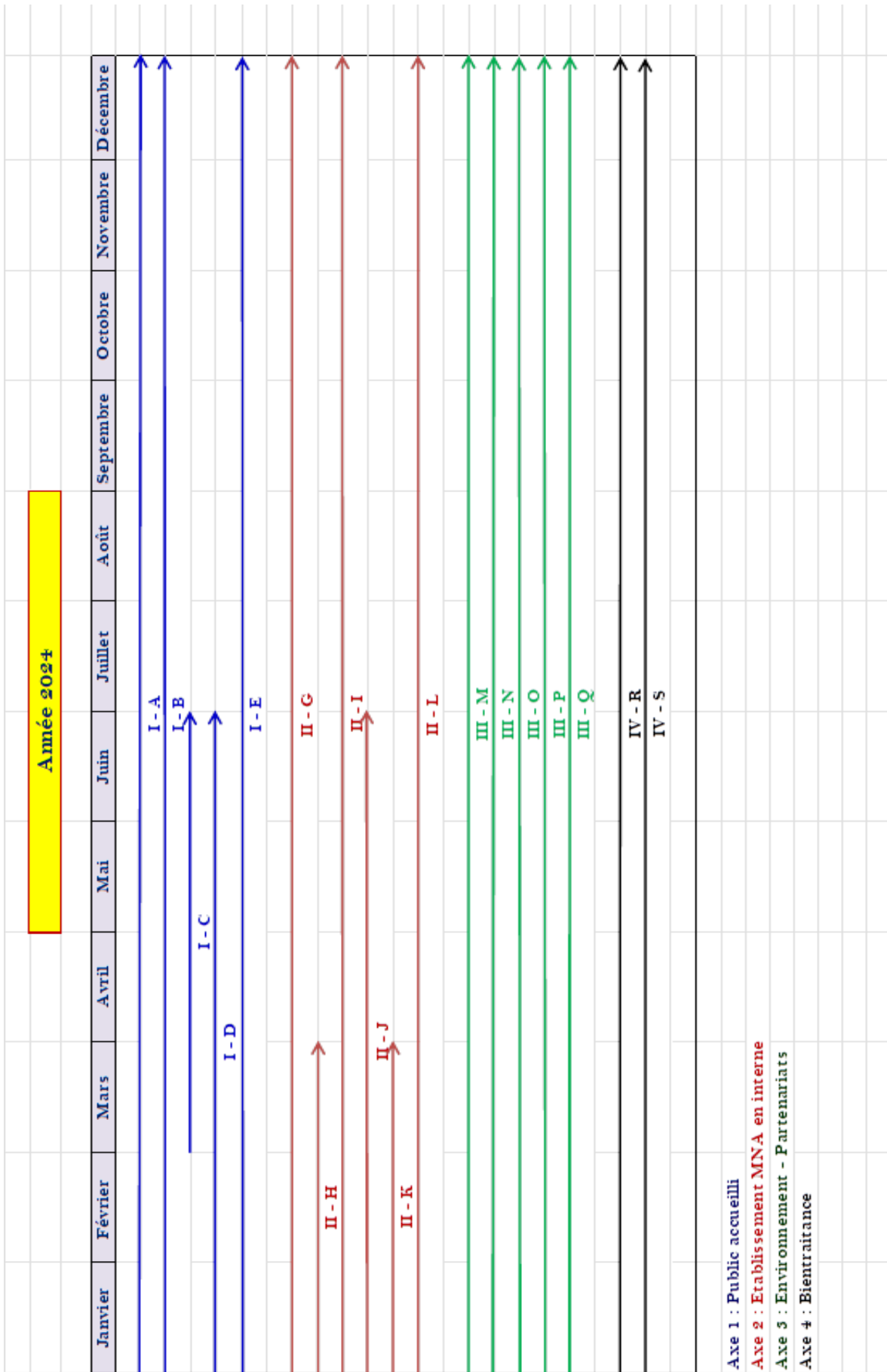
<i>Les Actions</i>		<b>Qui réalise ?</b>	<b>Partenaires ?</b>	<b>Délai ?</b>
<b>1</b>	Valider en équipe et avec la direction, suite à un temps de travail d'une ½ journée, les critères d'autonomie du jeune  Mettre en place une grille de suivi et dévaluation sur la progression de l'autonomie du jeune : vie quotidienne, prise d'initiative, suivi des RdV administratif et santé, gestion de son logement, cohabitation, hygiène perso. et du logement, ...	Directeur Coordinateurs	Equipe Prestataire formateur	Mars à juin 2023
<b>2</b>	Retravailler en équipe la procédure de fin d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lister et mettre en place le rétroplanning des tâches à réaliser pour éviter l'urgence au maximum</li> <li>➤ Rencontrer le SIAO et mettre tout en œuvre pour une passation réussie du jeune (de l'ASE/MNA vers Inclusion) : hébergement, matériel, budget, ...</li> <li>➤ Mettre en place les outils de présentation du futur environnement : service, commerce, transports, administration au sein du quartier</li> </ul>	Coordinateurs	Equipe SIAO	Mars à juin 2023

<b>CRITERES D'EVALUATION</b>	
<i>Conditions de réussite – Indicateurs de satisfaction</i>	
<b>1</b>	Validation et vision commune de l'autonomie du jeune : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organisation de la ½ journée de travail et de réflexion : présence et implication de tous</li> <li>✓ Décision commune prise, consensus, cadre commun trouvé</li> </ul> Mise en place de la grille de suivi et dévaluation sur la progression de l'autonomie du jeune : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grille pragmatique et efficace, permettant le suivi et la reprise des situations</li> <li>✓ Choix et validation de critères de suivi pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vie quotidienne, prise d'initiative, suivi des RDV administratif et santé</li> <li>• Gestion de son logement, cohabitation</li> <li>• Hygiène perso. et du logement, ...</li> </ul> </li> </ul>
<b>2</b>	Création de la nouvelle procédure en équipe de fin d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Listing des tâches et mise en place du rétroplanning des tâches à réaliser : de moins en moins d'urgence, meilleure organisation</li> <li>➤ Rencontre et organisation commune avec le SIAO : meilleure passation, pas de rupture pour le jeune, anticipation de la situation (hébergement, matériel, budget, ...)</li> <li>➤ Création et utilisation des outils de présentation du futur environnement : service, commerce, transports, administration au sein du quartier</li> </ul>

<b>EVALUATION</b>					
<i>Résultats obtenus de l'Action</i>					
<b>1</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><u>Atteints :</u> - -</td> <td style="padding: 5px;"><u>Projection :</u> - -</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><u>Non Atteints :</u> -</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </table>	<u>Atteints :</u> - -	<u>Projection :</u> - -	<u>Non Atteints :</u> -	
<u>Atteints :</u> - -	<u>Projection :</u> - -				
<u>Non Atteints :</u> -					
<b>2</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><u>Atteints :</u> - -</td> <td style="padding: 5px;"><u>Projection :</u> - -</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><u>Non Atteints :</u> -</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </table>	<u>Atteints :</u> - -	<u>Projection :</u> - -	<u>Non Atteints :</u> -	
<u>Atteints :</u> - -	<u>Projection :</u> - -				
<u>Non Atteints :</u> -					

Annexe n°16 : Planning plan d'amélioration de la qualité 2023-2027





Année 2025, 2026, 2027											
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
					I - A						
					I - B						
					I - E						
					II - G						
					II - I						
					II - L						
					III - M						
					II - N						
					III - O						
					III - P						
					III - Q						
					IV - R						
					IV - S						
<p>Axe 1 : Public accueilli</p> <p>Axe 2 : Etablissement MNA en interne</p> <p>Axe 3 : Environnement - Partenariats</p> <p>Axe 4 : Bien-être</p>											

## Annexe n°17 : Matrice d'aide aux choix

MATRICE D'AIDE AU CHOIX	CRITÈRES	PRISE EN CHARGE À L'HOTEL PAR LE FOYER DÉPARTEMENTAL DE L'ENFANCE	PRISE EN CHARGE EN HÉBERGEMENT DIFFUS PAR LA FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT
	Qualité de prise en charge (20 points/100 points) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé</li> <li>• insertion scolaire/pro</li> <li>• Repas</li> <li>• Autonomie</li> <li>• hygiène</li> </ul>	20 points	80 points
	Sécurité de l'accueil (20 points) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'errance</li> <li>• Peu d'événements indésirables</li> </ul>	10 points	20 points
	ETP déployés (10 points/100 points) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence éducative</li> </ul>	20 points (1 ETP)	100 points (4,5 ETP)
	Perspectives d'intégration (20 points)	5 points	20 points
	Impact sur l'image sociétale (20 points)	5 points	15 points
	Prix de journée (20 points)	20 points	20 points
	Total des points sachant que la solution retenue est celle ayant le plus grand nombre de point.	80 points	255 points

## Annexe n°18 : Méthode EMDR

### Qu'est-ce que l'EMDR :

« Quand des expériences inquiétantes se produisent, elles sont stockées dans le cerveau avec toutes les images, bruits, pensées et sentiments qui l'accompagnent au moment de l'événement.

Quand une personne a été traumatisée, le cerveau semble ne pas pouvoir traiter l'expérience comme il devrait le faire normalement. Par conséquent, les pensées et les sentiments négatifs de l'événement traumatique sont « emprisonnés » dans le système nerveux. Puisque le cerveau ne peut pas traiter ces émotions, l'expérience et/ou les sentiments qui l'accompagnent sont souvent supprimés de la conscience. Cependant, la détresse continue de se manifester dans le système nerveux où elle cause des perturbations dans le fonctionnement émotif de la personne.

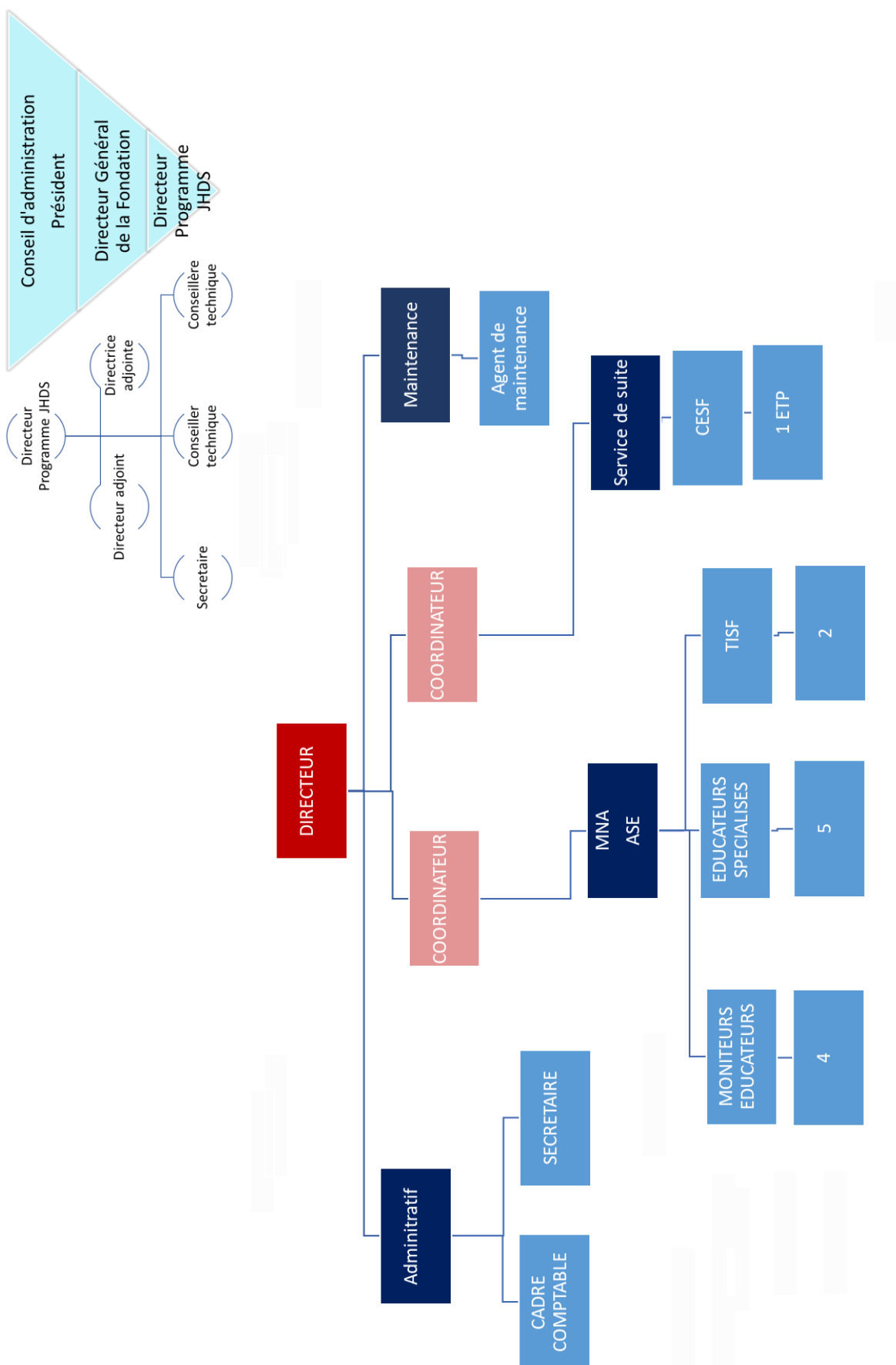
La technique de thérapie EMDR fait deux choses très importantes. D'abord, elle « débloque » les mémoires et les émotions négatives stockées dans le système nerveux, puis, elle aide le cerveau à re-traiter l'expérience (au sens informatique de traitement de l'information) pour qu'elle soit « digérée ».

Le praticien travaille doucement avec le patient, le guidant progressivement pour rendre à nouveau visite à l'incident traumatique. Quand le souvenir est évoqué, les patients refont alors l'expérience des sensations et des émotions d'une nouvelle façon. La thérapie EMDR permet d'acquérir la compréhension de soi et la perspective qui permettront au patient de choisir ses actions, plutôt que de se sentir impuissant face à leurs réactions. Ce processus peut être complexe s'il y a beaucoup d'expériences reliées aux émotions négatives. Les séances de thérapie EMDR continuent jusqu'à ce que les souvenirs et les émotions traumatiques aient disparu »<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> <https://www.emdr-france.org>

## Annexe n°19 : Organigramme MNA 2024







THOUE	Bob	Septembre 2023
<p align="center"><b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</b></p> <p><b>ETABLISSEMENT DE FORMATION</b> : Institut Régional du Travail Social de Lorraine</p>		
<p align="center"><b>DU SECTEUR DE L'INCLUSION VERS LE CHAMP DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE OU L'EVOLUTION D'UNE ORGANISATION ET D'UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE POUR GARANTIR UNE QUALITE D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES MINEURS NON ACCOMAPGNES</b></p>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>L'arrivée massive de jeunes Mineurs Non Accompagnés ces dernières années a conduit les départements à s'organiser pour les accueillir et les accompagner. Ces jeunes se retrouvent souvent à la croisée des champs d'intervention oscillant entre l'inclusion et la protection de l'enfance. Dans les Ardennes, à la suite d'un appel à projet concernant la création d'un dispositif départemental de prise en charge des MNA, la Fondation de l'Armée du Salut s'est positionnée pour assurer l'accompagnement de ces jeunes.</p> <p>Pas encore implantée dans ce département, elle s'appuie sur le CHRS de Reims existant depuis plus d'un siècle pour mettre à profit ses équipes et son expertise dans le déploiement. La mise en œuvre de l'organisation de l'accueil et de l'accompagnement des MNA est, alors, portée par une culture et une expertise du secteur de l'exclusion/inclusion propre à la maison mère. Or, la politique et la mise en œuvre de l'accompagnement des dispositifs MNA relèvent aujourd'hui du champ de la protection de l'enfance induisant une certaine expertise et culture professionnelle propre à ce secteur et aux besoins des jeunes MNA. Rapidement, la pérennité de ce dispositif est menacée et ce dernier souffre d'un déficit de culture « protection de l'enfance » et présente des difficultés dans l'adaptation de l'offre de service aux besoins territoriaux. D'où, en effet, la nécessité de réinterroger l'organisation, l'offre de service de cette même structure et faire évoluer la culture professionnelle jusqu'à construire une réelle identité d'établissement de protection de l'enfance.</p>		
<p><b>Mots clés :</b></p> <p>MNA - Culture professionnelle – Protection de l'enfance – Adaptation de l'offre – Identité d'établissement – Autonomisation de site – Développement – Innovations – Diffus – Inclusion – Service de suite -</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		