

LA FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT

SERVICE DES MINEURS NON ACCOMPAGNÉS DES ARDENNES

*Un Acteur de l'Insertion, de l'Intégration, de l'Inclusion,
à Charleville-Mézières et dans son agglomération.*

RAPPORT D'ACTIVITÉ DU SERVICE MNA 2021



Un Toit pour l'Avenir

25 places

10 places Femmes Victimes de Violences

Service MNA Ardennes

69 places

HUDA 2

81 places

CPH

39 places

CADA

110 places

Jeunes Réfugiés

10 places

HU Diffus

198 places

Toit Solid'Air

21 places

Pôle Logement

130 mesures

CHRS Diffus

24 places

CHRS Stabilisation

19 places

CHRS Regroupé

64 places

SOMMAIRE

LA FONDATION ET LE SERVICE MNA

Édito	
Présentation de la Fondation de l'Armée du Salut	
Les relations entre les Établissements et le Siège de la Fondation	
Les Établissements et Services de la Fondation à Reims	
Description du Service MNA	

ACTIVITÉS

Population accueillie	
L'activité	
Conditions d'accueil	

INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

Les réunions institutionnelles	26
L'évaluation	27

RESSOURCES HUMAINES

4	Effectifs MNA	34
6	Mouvements de personnels MNA	35
9	Information et coordination MNA	
10	Formation continue MNA	36
13	Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes	37
	Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes	38
	Mouvements de personnels	39
	Information et coordination	
20	Formation continue	
22	Représentation du personnel, œuvres sociales	
24		

RÉSULTATS FINANCIERS 41

CONCLUSION ET PERSPECTIVES 43

ANNEXE 45

LA FONDATION ET LE SERVICE MNA

- Édito
- Présentation de la Fondation de l'Armée du Salut
- Les relations entre les Établissements et le Siège de la Fondation
- Les Établissements et Services de la Fondation à Reims
- Description du Service MNA



LA FONDATION ET LE SERVICE MNA

Édito

Dans une époque où une actualité en chasse une autre, à peine est-elle connue du grand public, le rapport d'activités, par son côté décalé, permet de recontextualiser tous les événements qui ont rythmé la vie quotidienne d'un service.

2021, reste une année encore fortement impactée par la crise COVID-19. Malgré l'arrivée du vaccin et une meilleure connaissance de la maladie, cette pandémie fragilise, fatigue, autant qu'elle vient exacerber les émotions des uns et des autres.

En dépit du côté anxiogène de la maladie, les professionnels se sont pleinement impliqués auprès des personnes accueillies pour les sensibiliser à la nécessité de se protéger, ou encore à l'importance de se faire vacciner.

Dans l'ombre des caméras, travailleurs sociaux, hôtes d'accueil, conseillers en insertion, psychologues, surveillants de nuit, chefs de services, agents de maintenance, personnels administratifs, ont mis tout en œuvre pour assurer la continuité des services souvent mis à mal par l'absentéisme induit par cette pandémie.

Mais cette crise a aussi été un révélateur de la précarité économique et sociale d'une grande partie de la population de notre société et de facto des hommes et des femmes auxquels un établissement d'hébergement s'adresse.

Quel que soit le service où elles vont être hébergées, la détresse humaine, sociale, psychologique et médicale des personnes que nous accompagnons n'a jamais atteint un tel paroxysme.

Cette pauvreté, qui n'a pas de frontière, et, qui est amplifiée pour les demandeurs d'asile par le joug de dictateurs, de tyrans sans limite est aussi à l'origine des nombreux phénomènes migratoires, tous autant tragiques les uns que les autres, que l'Europe a connu en 2021 : naufrages meurtriers à répétition dans la Manche, en Méditerranée, blocage de milliers de Kurdes, d'Afghans, de Syriens entre la frontière Biélorusse et la Pologne ou encore sur la plage de Ceuta en Espagne...

Malheureusement, la liste n'est pas exhaustive, et, force est de constater que ces tragédies humaines sont trop souvent traitées sous le prisme du géopolitique, plus que sur celui de la dignité, de la protection auxquels tous individus ont le droit de prétendre.

La multiplication de ces crises « sanitaire, migratoire, humanitaire et sociale » impacte fortement le quotidien des établissements et services même si, quelque part, cela fait partie de nos missions. Ouvrir des places d'hébergement supplémentaires ne rebute pas les professionnels, au contraire. En revanche, le fait que la dimension humaine et sociale de leurs interventions soit de moins en moins pris en compte, au détriment de considérations quantitatives et de données statistiques, constitue un réel souci.

Le temps est un facteur déterminant de l'action des travailleurs sociaux.

Indéniablement, cela interroge les salariés, les questionne sur le sens de leur métier et leur raison d'être en tant que professionnels.

Pour toutes ces raisons, la Fondation de l'Armée du Salut à Reims et à Charleville a accordé de l'importance aux échanges, aux temps partagés et à la réflexion collective conduites par des intervenants extérieurs. Ces actions ayant été complétées par des propositions de formations individuelles et collectives encore très nombreuses en 2021.

La remobilisation, qu'apportent ces espaces de parole, de co-construction, d'approche positive, a permis aux salariés de puiser dans leurs ressources individuelles et collectives, de faire preuve de davantage de résilience pour dépasser les moments professionnels compliqués et a largement concouru à développer des dynamiques de projets où l'audace, la créativité, l'envie de se dépasser n'ont pas de limite pour le plus grand plaisir des résidents, des jeunes MNA et des salariés eux-mêmes.

La mise en œuvre des fiches actions issues des projets d'établissement structure l'action quotidienne des professionnels.

C'est ainsi que le CHRS a réfléchi à la mise en place d'un séjour humanitaire, privilégie l'Art Thérapie et repense matériellement son accueil en associant les personnes accueillies.

Au Pôle Hébergement d'Urgence, l'accent a été mis sur les locaux de l'équipe, sur une reprise en main du site Toit Solid'Air et sur la mise en place de temps de loisirs et de convivialité pour rompre l'isolement des familles et les réinscrire dans une vie sociale.

Au Pôle Asile, le réaménagement de tous les espaces a été entièrement revu pour laisser une place importante à l'accueil des publics, avec lesquels, plusieurs sorties de loisirs ont été organisées.

Au service MNA de Charleville-Mézières, les multiples satisfactions consécutives aux bons résultats scolaires des jeunes, à leur bonne insertion professionnelle ou encore à leurs exceptionnelles implications dans le festival de musique Cabaret Vert et dans le tournage du Film de Omar SY « Les Tirailleurs » constituent une motivation qui n'a pas d'égal.

Au Pôle Logement, où l'équipe conclue souvent un parcours d'insertion par le logement, engagé après une période d'hébergement, l'équipe a la reconnaissance des bailleurs et de l'ensemble de la communauté des professionnels de la Fondation à Reims, mais depuis quelques semaines, elle est animée par la perspective d'intégrer les locaux du futur site « Un Toit Pour l'Avenir ».

Les pages qui vont suivre apportent des éléments précis sur l'activité des services et mettent en mots les séquences qui ont rythmé la vie des services tout au long de l'année 2021. Que l'ensemble des salariés qui ont contribué à la rédaction de ces documents soient remerciés.

Sans cesse se réinventer pour garder le cap de nos missions, pour maintenir la cohésion des équipes, pour écrire de nouveaux projets, pour continuer de prendre du plaisir dans le travail, pour répondre aux attentes et aux besoins des publics est le leitmotiv qui anime chacun des professionnels, quel que soit son périmètre d'activités.

A leurs manières, ils font sienne cette citation de Antoine de Saint Exupéry :

« L'avenir, tu n'as pas à le prévoir, tu as à le permettre »

*Et ce, pour le grand plaisir des **1463** personnes accompagnées et hébergées par nos services en 2021.*

**Édito par Philippe WATTIER, Directeur du complexe social
de la Fondation de l'Armée du Salut : Reims/Ardennes MNA**

Présentation de la Fondation de l'Armée du Salut

L'ARMÉE DU SALUT DANS LE MONDE

Origines et vocation

L'Armée du Salut a été fondée en 1865 par le pasteur William Booth, dans l'Angleterre industrielle du XIXe 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 à travers le monde. Elle accomplit une œuvre d'intérêt général dans les domaines de la santé (hôpitaux, dispensaires...), de l'enseignement, du social, médico-social et du sanitaire 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.

L'ARMÉE DU SALUT EN FRANCE

Une implantation progressive sur le territoire

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.



Distribution des soupes de nuit, 1925.

Reconnue d'utilité publique par décret daté du 7 avril 1931, elle ne cesse d'accroître son rayonnement dans les domaines sanitaire, social et médico-social 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'apprentissage, 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.

Adaptation aux évolutions et aux nécessités

En 1994, désireuse d'articuler avec une plus grande pertinence action sociale et spiritualité, l'Armée du Salut adopte de nouveaux statuts.

- La gestion des établissements à caractère social et médico-social est assurée par l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut (AOFBAS).
- Les officiers constituent une Congrégation reconnue par l'Etat, membre de la Fédération Protestante de France. Leur mission spirituelle s'exerce dans les postes d'évangélisation. La Congrégation de l'Armée du Salut porte l'éthique chrétienne, le développement spirituel et la mission d'évangélisation. Elle assure en partie avec l'Association, la mission d'urgence et de prévention en amont du champ social, dans le cadre d'actions d'intérêt général.

Du statut d'association à celui de Fondation reconnue d'utilité publique

Par décret daté du 11 avril 2000, la Fondation de l'Armée du Salut se substitue à l'AOFBAS et est reconnue d'utilité publique. Si les valeurs et les missions de la nouvelle Fondation sont identiques à celles de l'Association, les moyens d'action sont plus étendus. Par cette démarche, l'Armée du Salut affirme sa volonté d'ouverture à la société civile, aux différents environnements politiques, culturels, socio-culturels et humains. Elle considère que l'échange et le partenariat sont sources de vitalité et d'enrichissement.

AUJOURD'HUI EN FRANCE : UNE FONDATION MULTI SPÉCIALISTE

Quelques chiffres

Plus de 2 700 salariés et plus de 5 000 bénévoles mettent en œuvre dans plus de 220 établissements et services un accueil et un suivi adaptés aux besoins de près de 23 000 personnes accueillies chaque jour, cela dans 12 régions de France (chiffres 2020), afin de garantir la dignité de la personne et d'assurer un accompagnement personnalisé, humain et spirituel.

L'organisation

La Fondation est organisée en 2 secteurs et 5 champs d'intervention (jeunesse, handicap, dépendance, soins et inclusion sociale), avec un Siège social qui travaille en lien étroit avec les établissements, leur apportant pilotage et soutien. Autour de la Direction Générale, 12 directions 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 accueillies 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 présentés ci-dessous, auprès d'une ou plusieurs catégories de publics :

	Publics	Actions menées
Jeunesse / Famille	Enfants de l'Aide sociale à l'enfance, Enfants du milieu judiciaire, Migrants mineurs isolés, jeunes majeurs.	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...
Handicap	Adultes : polyhandicap, handicap mental et troubles associés, handicap psychique. Enfants : troubles du comportement et de la personnalité Personnes handicapées vieillissantes.	Éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, insertion professionnelle, soins, nursing, animation, accompagnement à la parentalité, suivi en milieu ouvert, protection.
Dépendance	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.	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.
Soins	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	Projet thérapeutique et social avec objectifs de soins médicaux, de rééducation et de réadaptation
Inclusion sociale	Accueil mère/enfant, personnes isolées, familles monoparentales, familles de migrants, personnes sans domicile fixe, travailleurs pauvres, femmes victimes de violence, personnes très éloignées du marché du travail, mineurs non accompagnés.	Mise à l'abri, hébergement, accompagnement social, urgence sociale, orientation, soins, restauration, animation, accès au logement autonome, insertion par l'activité économique, accompagnement à la parentalité...

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.

L'accompagnement spirituel

Spécificité du lien entre les 2 entités de l'Armée du Salut, la Congrégation accompagne la Fondation dans la coordination de l'accompagnement spirituel, ouvert à tous et sans prosélytisme, dans tous les établissements et services.



Le bénévolat

Depuis sa création en 1987, la direction du bénévolat renforce par son action les missions de l'Armée du Salut sur l'ensemble du territoire. Aux côtés des établissements et du siège de la Fondation, ses principales actions se déclinent en 5 axes : l'aide alimentaire (maraudes, distribution, colis alimentaires, collectes ...), la transmission de savoir (FLE, soutien scolaire, accompagnement individuel), l'accompagnement des personnes âgées (jardinage, sortie, jeux), les animations (sportives, culturelles, artistiques) et les métiers spécifiques (santé, bien-être, juristes ...).



L'AMBITION DE LA FONDATION, POUR AUJOURD'HUI ET DEMAIN

En 2018, la Fondation de l'Armée du Salut modifie ses statuts, et ainsi se dote d'instances de gouvernance renforcées. Cette modification ouvre par ailleurs son champ d'intervention à l'international ;

En janvier 2019, la Fondation de l'Armée du Salut obtient le label Idéas, qui atteste de la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion financière et de suivi de l'efficacité de l'action.

En 2021, elle renouvelle son projet, porté par les 5 valeurs d'inconditionnalité, de fraternité, de participation, d'exigence et d'espérance.

Riche de son histoire, de son expérience et portée par des valeurs fortes, la FADS s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques sociales des secteurs social, médico-social et sanitaire. Elle est particulièrement attentive aux évolutions des contextes politiques et sociaux et travaille à la mise en œuvre de réponses innovantes aux problématiques émergentes dans le champ de l'action sociale et médico-sociale. Ainsi, elle répond ainsi aux défis du vieillissement des populations et aux situations d'urgence, notamment celles, liées aux flux migratoires, tout en consolidant ses actions auprès des jeunes, des situations de handicap et de tous ceux qui vivent dans la rue, exclus de notre société. Sur ces toutes dernières années, la Fondation a ainsi répondu aux besoins nouveaux d'accueil de migrants, multiplié les opérations de maraude, mis en place des dispositifs d'aide alimentaire pour de nouveaux publics issus de la crise sanitaire.

L'ambition de la Fondation de l'Armée du Salut, sous l'impulsion de son Conseil d'Administration et de sa Direction Générale, est d'inscrire les établissements dans une démarche d'amélioration continue du service rendu aux personnes accueillies, y compris dans cette période de crise sanitaire si violente, pour être le plus réactif et le plus efficace, face aux drames de la vie de notre prochain.

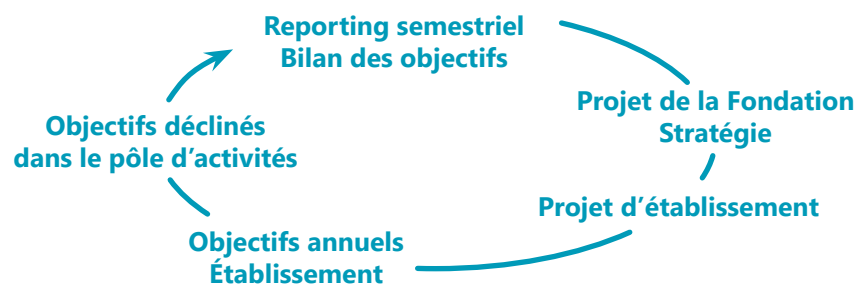


LA FONDATION ET LE SERVICE MNA

Les relations entre les établissements et le Siège de la Fondation

Directions du Siège	Liens Siège / Établissements
Programmes Jeunesse, Handicap, Dépendance, Soins, Programmes Inclusion sociale	Réunion de secteur, groupes de veille, réunions groupes de soins, réflexion éthique propre au secteur, Haut Comité de Personnes Accueillies, Ambassadeurs à la participation et à la communication adaptée - Accompagnement de l'établissement en lien direct avec le cœur de la mission.
Ressources Humaines	Aide aux établissements sur toutes les questions juridiques, intranet RH, matinales RH, formations mutualisées, développements d'outils RH, politiques RH, Prévention et Santé au travail, GPEC, indicateurs sociaux.
Finances	Contrôle du respect des obligations comptables et fiscales – Production d'une information financière transparente envers les donateurs – Mise en œuvre des recommandations des organismes de contrôle et de labellisation – Pilotage des établissements afin de s'assurer de leur équilibre financier et de la pérennité de leurs activités.
Systèmes d'information	Pilotage et maintien en condition opérationnelle (MCO) des systèmes d'information de la Fondation - Accompagnement des porteurs de projets numériques au niveau national et local (en établissement) - Pilotage des contrats cadre et fourniture des services informatiques.
Qualité, Gestion des risques & RSE	Pilotage de la démarche d'amélioration continue de la qualité, contrôles de conformité, accompagnement et suivi des actions de conformité – Organisation de la protection des données (RGPD) et aide juridique – Pilotage de la démarche RSE et accompagnement à sa mise en œuvre.
Communication, Relations Publiques & Ressources	Communication interne et externe, recherche de dons privés - Site Internet de la Fondation, avec visibilité sur l'activité de chaque établissement - Contacts avec les autorités et élus du territoire, en lien avec les établissements.
Patrimoine & Projets Immobiliers	Accompagnement des établissements dans les différents programmes immobiliers, préparation des commissions de sécurité, mise en conformité des bâtiments.
Bénévolat	Assistance pour la gestion de la plateforme bénévolat, appui dans la recherche de bénévoles, réponses techniques sur des situations faisant appel à des jurisprudences sur le plan du bénévolat, valorisation des bénévoles, mise à disposition de documentations
Affaires Générales	Gestion des stocks et organisation logistique des dons en nature - Gestion des contrats « cadre » sur le plan national.
Accompagnement spirituel	Accompagnement des établissements dans l'écriture et la mise en œuvre du projet d'accompagnement spirituel ; évaluation du dit projet en présence du directeur ou Copil...

Au-delà du support technique des services du siège, le lien entre le siège et l'établissement s'inscrit dans une dynamique



Les Établissements et Services de la Fondation à Reims

QUELQUES ÉLÉMENTS D'HISTOIRE

La présence de l'Armée du Salut à Reims débute le 26 mai 1910 à l'occasion de la venue du Colonel Fornachon (*Officier dirigeant alors les salutistes en France*) pour l'inauguration du poste d'évangélisation 82, rue de Cernay.

Durant la première guerre mondiale les archives évoquent la présence de l'Armée du salut sur certains champs de batailles de la Marne. C'est à partir des années 1920 que l'Armée du Salut s'est implantée durablement à Reims. La réouverture du poste a lieu en 1922.

Dans les années qui suivent la seconde guerre mondiale, l'asile de nuit, situé à l'époque rue Navier, constitue la principale activité de l'Armée du Salut à Reims. Ce lieu est fermé par l'Armée du Salut car les conditions d'accueil y étaient devenues trop misérables.

En 1963, à la demande de la ville de Reims avec qui l'ADS signe une convention pour gérer le centre de la rue Goïot, l'Armée du Salut à Reims prend une nouvelle dimension en maintenant son accueil de nuit, mais surtout en ouvrant un centre d'hébergement, un foyer postcure et des ateliers qui feront l'objet du premier agrément donné par les services de l'État.

À la fin des années 80, l'établissement diversifie son activité en créant un nouvel accueil de nuit destiné aux grands marginaux, rue Roger Aubry.

Le début des années 2000 est caractérisé par l'accroissement de l'activité d'hébergement qui conduit l'établissement à ouvrir des appartements CHRS dans le diffus dès 2004.

C'est aussi à partir de cette période que le projet de construction de l'établissement de la Rue de Taissy voit le jour.

LA PLACE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SUR LE TERRITOIRE

Associée pendant presque 50 ans à la rue Goïot, l'histoire de l'Armée du Salut à Reims s'écrit depuis décembre 2011 au 42 rue de Taissy et sur le site d'hébergement d'urgence des grands exclus, Toit Solid'Air.

Installés également dans de nombreux quartiers rémois et dans les communes de l'agglomération (Witry-lès-Reims, Bétheny, Tinquieux, Cormontreuil), les établissements et services du Nouvel Horizon louent aux trois bailleurs sociaux et à une dizaine de bailleurs privés environ **150 logements** permettant un hébergement en diffus dans le cadre du CHRS, de l'hébergement d'urgence, de l'intermédiation locative (bail glissant et mesures d'ASLL), du CADA, du CPH et du dispositif HUDA.

Au cours des 15 dernières années, avec une expérience de plus en plus affirmée auprès des publics en situation de rupture d'hébergement mais aussi auprès de ceux arrivant sur le territoire français, la Fondation de l'Armée du Salut a développée ses activités en ouvrant progressivement de nouveaux dispositifs et en s'organisant en 5 pôles (cf Cartographie)

Très attaché au travail avec les autres acteurs du territoire, le Nouvel Horizon fait partie des associations fondatrices du GCSMS, gestionnaire du SIAO 51.

Le Maire de Reims a nommé la Directrice des sites de Reims :
Au Conseil d'Administration du Centre Communal d'Action Sociale de la ville de Reims au titre des associations œuvrant dans le champ de l'insertion et de l'exclusion pour la période 2020-2026.

À la demande du Directeur Général de la Fondation, la Directrice adjointe Reims est membre du Conseil d'Administration de l'URIOPSS Grand Est.

La Cheffe de service du Pôle Urgence est également membre de la commission de sélection d'appel à projet social ou médico-social du département de la Marne en tant que personne qualifiée, désignée par le Préfet de la Marne.



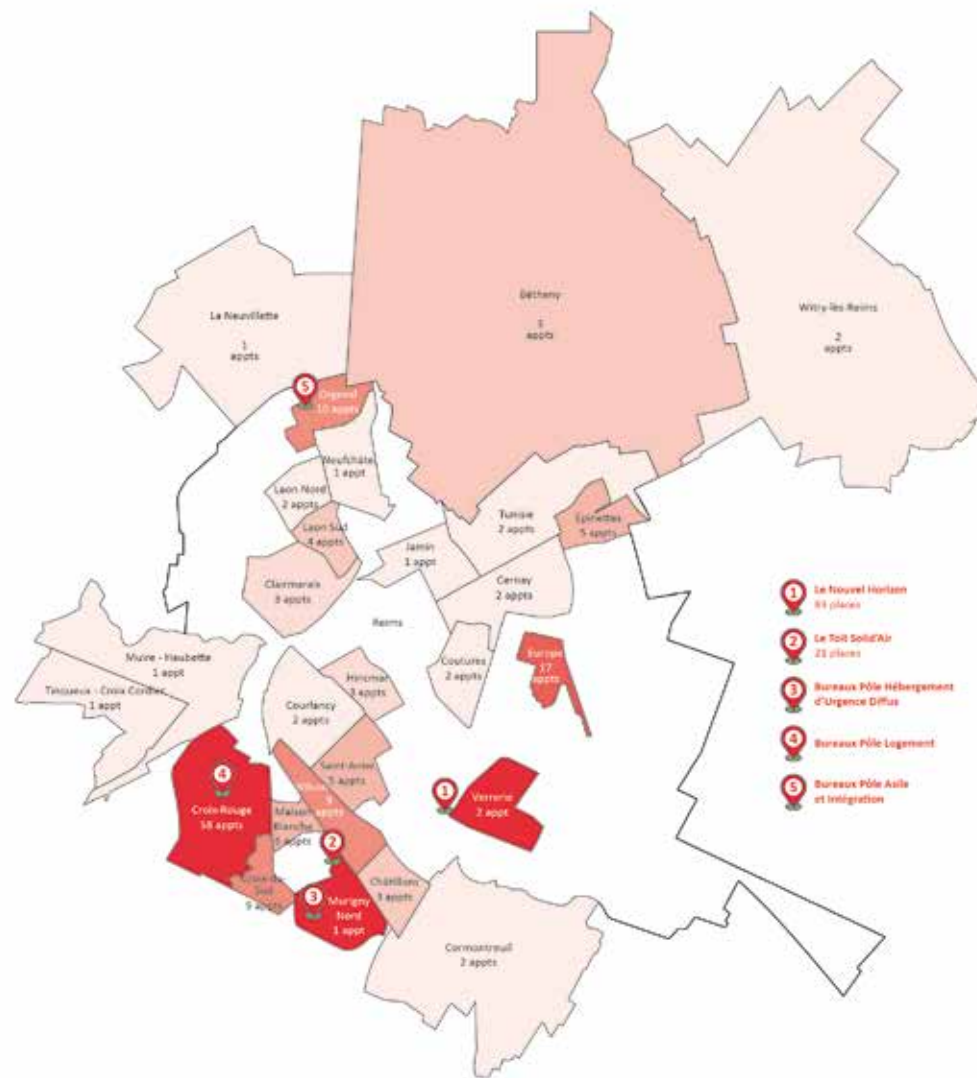
L'établissement est reconnu sur le territoire de Reims, mais aussi à l'échelle du Département pour ses compétences d'ingénierie sociale, financière et technique. Sa grande réactivité et son bas seuil d'exigence singularise le Nouvel Horizon.

La participation de la direction au sein de différentes instances, conjuguée à une grande implication des salariés, et des cadres éducatifs dans les réseaux de réflexion permettent à la Fondation de l'Armée du Salut à Reims d'être connue par de nombreux acteurs sur le territoire et participe indéniablement à la reconnaissance de son action et à son développement.

Autant de raisons qui ont conduit la S.A HLM Plurial Novilia à se lancer dans la nouvelle aventure du futur projet de pension de famille Un Toit Pour l'Avenir avec L'Armée du Salut à Reims.



LOCALISATION DES LIEUX D'HÉBERGEMENTS ET LOCAUX



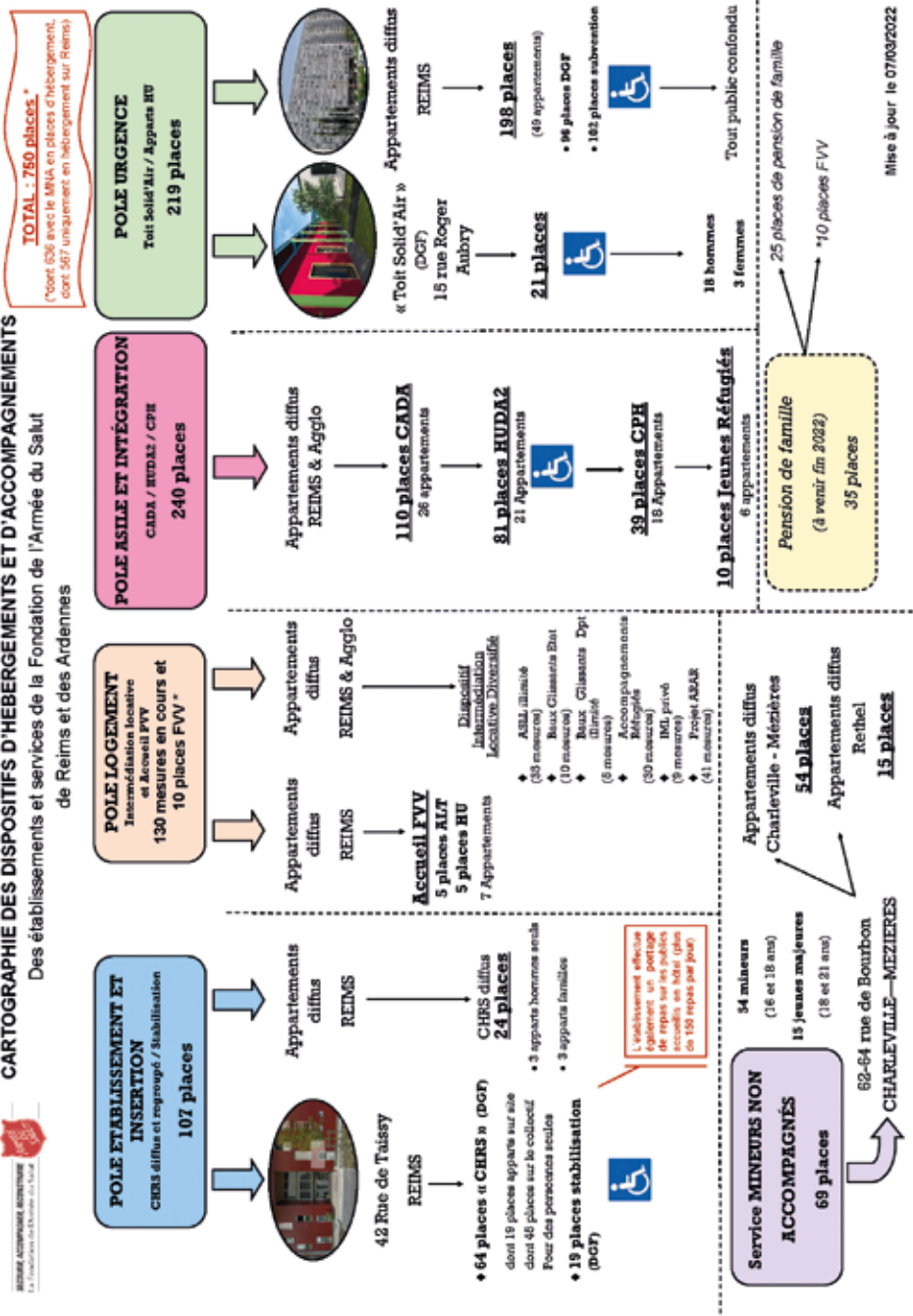
Mise à jour : 01/03/2022

LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

CARTOGRAPHIE DES DISPOSITIFS D'HEBERGEMENTS ET D'ACCOMPAGNEMENTS

Des établissements et services de la Fondation de l'Armée du Salut

de Reims et des Ardennes



En structurant ses activités de cette manière, l'établissement est à même de proposer une intervention sociale en adéquation avec les publics qui relèvent des dispositifs. Sauf les services du «Pôle Asile et Intégration» et «Pôle Logement» qui ne sont pas ouverts le WE, les autres pôles sont ouverts en continu. Outre cet ensemble d'activités, l'établissement de la rue de Taissy assure également en accord avec la DDCSPP de la Marne sur orientation du SIAO l'accès à la restauration Midi et Soir des familles hébergées en hôtels.

En 2021, le nombre de mise à l'abri est très faible en raison de la crise COVID.



Intervenant depuis plus de 55 ans sur le territoire rémois auprès d'un public en rupture de logement, sans domicile, en situation d'errance et d'exclusion, et de personnes atteintes de pathologies chroniques ou en cours de traitement d'une affection lourde, mais également auprès des publics issus de l'immigration, le Nouvel Horizon est incontestablement porteur d'expériences. Son organisation par pôle lui permet d'être en phase avec les besoins spécifiques des publics et de proposer une diversité de dispositifs qui favorise incontestablement la non remise à la rue de nombreux publics et concourt à l'intégration de nombre d'entre eux.



Cette organisation permet de moins en moins aux professionnels des différents pôles de se côtoyer et de partager des réflexions. L'éclatement des services sur le territoire rémois nécessite également de se doter d'un parc de véhicules conséquent. Avec la persistance de la crise COVID, aucune réunion Interservice en présentiel n'a pu se tenir.

LA FONDATION ET LE SERVICE MNA

Description du Service MNA

LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

Le cadrage national

Conformément aux valeurs de la Fondation de l'Armée du Salut, les objectifs posés pour le dispositif d'accueil de l'urgence diffus du « *Nouvel Horizon* » sont :

- De proposer un hébergement individuel, digne qui se veut être une alternative à la rue et qui autorise d'être accompagné d'un animal,
- De permettre aux personnes de se reposer et de se stabiliser,
- D'œuvrer en faveur de l'accès aux droits des plus démunis,
- D'établir des relations de confiance par une écoute dénuée de tout jugement,
- D'amener ces personnes à se sentir reconnues dans leur dignité et ainsi, qu'elles puissent retrouver une image positive d'elles-mêmes,
- De leur offrir les prémices d'un accompagnement social permettant la restauration de leurs droits et/ou une orientation vers les autres partenaires,
- De susciter auprès d'elles l'émergence d'un projet.

Le cadre législatif

La connaissance de l'environnement juridique qui encadre une activité est essentielle. Il ne s'agit pas de se substituer aux juristes, mais bien d'avoir une approche globale des textes législatifs qui régissent l'activité. Au-delà des lois et des décrets, il nous semble important que les professionnels puissent aussi se référer à des écrits.

En ce sens, les recommandations de l'ANESM, intégrée au sein de la H.A.S (Haute Autorité de Santé) depuis le 1er avril 2018, et la publication d'autres documents, comme la lettre de l'ODAS, sont des outils précieux pour mieux appréhender la mission d'accueil des mineurs non accompagnés.

Pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur les références juridiques suivantes pour comprendre les processus d'accueil des personnes migrantes :

L'accueil des Mineurs non accompagnés :

La convention des Nations Unies du 20 novembre 1989.
Le code de l'action sociale et des familles, notamment ses articles L.221-2-2, L.222-5 et L.223-2.
Le code civil, notamment les articles 375-5 et 388.

La Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale.

La Loi n°2007-29-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, notamment l'article 27.
La Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance notamment les articles 43,48 et 49.

Les décrets du 24 juin et du 1er juillet relatifs à l'accueil des mineurs privés temporairement ou définitivement de leur famille.

La demande d'Asile :

La Convention de Genève du 28 juillet 1951 et le Protocole de New-York du 31 janvier 1967 relatifs au statut des réfugiés.

Le Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile.

L'article L 314-11 du CESADA modifié par la loi n°2006-911 du 24 juillet 2006 et la loi 2015-925 du 29 juillet 2015, relative à la réforme de l'asile entrée en vigueur le 2 novembre 2015.

L'article L 314-11-8 du CESEDA relatif à la carte de résident valable 10 ans.

L'article L 313-13 du CESEDA relatif à la carte de séjour d'un an, portant la mention « vie privée-vie familiale ».

La Loi du 10 décembre 2003 du CESEDA relative au droit d'asile et à la protection subsidiaire.

L'article L 312 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

La Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital HPST et rénovant la procédure d'autorisation de création, extension et transformation des ESMS en introduisant une procédure d'appel à projet.

L'article D 512-1 du CASF et modifié par la loi n°2016-274 du 7 mars 2016 relative au Code de la Sécurité Sociale (articles 27, 28 et 33).

Les articles L 349-1 à L 349-4-1 du CASF relatifs à la réforme de l'asile.

Les articles L 313-8-1, L 345-3 et L 349-4 du CASF relatifs à l'habilitation à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale.

L'article R 314-150 remplacé par les articles L 348-4 et L 349-4 du CASF relatifs aux conventions entre les services de l'Etat et les organismes gestionnaires.

Le décret n° 2016-253 du 2 mars 2016 relatif aux Centres Provisoires d'Hébergement des réfugiés et des bénéficiaires de la protection subsidiaire.

Le décret n° 2010-870 du 26 juillet 2010 relatif à la procédure d'appel à projet et d'autorisation mentionnée à l'art. L 313-11 du CASF précisant les dispositions réglementaires applicables à cette nouvelle procédure d'autorisation des ESMS.

L'information du Ministère de l'intérieur en date du 2 octobre 2017 relative aux appels à projets départementaux pour la création de 3000 nouvelles places de Centre Provisoire d'Hébergement en 2018.

L'information du 2 août 2016 relative aux missions et au fonctionnement des CPH et des autres dispositifs d'hébergement destinés aux bénéficiaires d'une protection internationale.

L'article L 313-1-1 du CASF relatif à la création, la transformation et l'extension d'établissements relevant de l'article L312-1 du CASF.

L'article L 313-3C du CASF relatif à l'autorité de compétence modifié par la loi N°2015-1702 du 21 décembre 2015.

L'ANESM nous permet également de réagir en fonction des publics reçus. Nous devons faire attention :

- A la bientraitance : définition et repères pour la mise en oeuvre (juillet 2008),
- Aux attentes de la personne et le projet personnalisé (décembre 2008),
- A l'expression et la participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale (mars 2008),
- A la personnalisation de l'accompagnement des personnes accueillies dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (mai 2014),
- A la mise en oeuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnes au regard des populations accompagnées (juillet 2008),
- A l'accès aux droits des personnes accueillies dans les établissements et services du secteur de l'inclusion sociale relevant de l'Article L 312-1 du code de l'action sociale et des familles (mai 2012),
- A l'accompagnement des mineurs non accompagnés dit mineurs isolés étrangers (février 2018).

CAPACITÉ ET MODALITÉS D'ACCUEIL

Le Service MNA des Ardennes accueille des jeunes mineurs et majeurs non accompagnés dans le cadre de la protection de l'enfance. Ces derniers sont âgés de 16 ans à 21 ans. Ils sont originaires d'horizons divers (Tchad, Mali, Guinée, Bangladesh, Albanie, Côte d'Ivoire, Sierra Leone, etc.).

L'équipe pluriprofessionnelle les accompagne dans le cadre de la santé, de leur parcours scolaire et/ou professionnel, dans le développement de l'autonomie (gestion d'un budget, d'un appartement, des repas, etc.) et dans l'ensemble des démarches administratives tout en adoptant une posture éducative et bienveillante visant à favoriser leur intégration sur le territoire français.

La spécificité du service réside dans la nature de l'accueil. En effet, les personnes accueillies sont hébergées dans un parc de 25 appartements en diffus sur le territoire des Ardennes.

En ce sens, 19 logements sont repartis sur Charleville-Mézières dont un appartement « SAS » et 6 sur Rethel d'une capacité allant de 1 à 5 places permettent d'accueillir 69 jeunes mineurs et majeurs sur le département.

Les visites à domicile orchestrées par les travailleurs sociaux viennent alors rythmer l'accompagnement de ces jeunes.

Les locaux dits « administratifs » à Charleville-Mézières représente le site principal du service MNA où l'ensemble des travailleurs sociaux, équipe d'encadrement, comptable et secrétaire se retrouvent pour organiser la prise en charge des mineurs et jeunes majeurs accueillis.

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.

La cuisine, salle de séjour et sanitaires sont partagés.

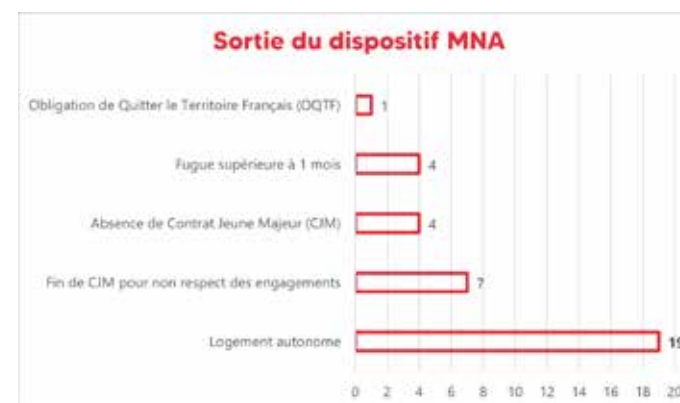
Pour les entretiens, la logistique et l'accueil du public en journée, le service dispose comme énoncé précédemment d'un local administratif de 277m2 ouvert du lundi au vendredi de 9h00 à 17h30 et le reste du temps (17h30-22h00 et les weekends) est dédié aux visites à domiciles et activités diverses avec les personnes accueillies.

Le Service MNA dispose d'un roulement d'astreinte afin d'assurer une continuité 7j/7 et 24h/24.

La Fondation de l'Armée du Salut est présente depuis décembre 2018 dans le département des Ardennes et a, ainsi, accueillie et accompagnée 105 jeunes jusqu'au 31 janvier 2021.

Ce recul de 3 années pleines nous permet d'établir la moyenne de prise en charge de l'accueil à la sortie qui est de 23 mois.

Depuis décembre 2018, la Fondation de l'Armée du Salut des Ardennes a, alors, accueillie et accompagné 105 personnes.



Cet accompagnement a permis d'installer 19 jeunes majeurs en logement autonome. Ces derniers sont, alors, totalement intégrés professionnellement et socialement.



LOCALISATION

Le service des mineurs et majeurs non accompagnés se situe dans les Ardennes et plus précisément sur les territoires de Charleville-Mézières et Rethel. Ses bureaux se trouvent en plein centre-ville.

L'accueil s'effectue au sein d'appartements diffus mis à disposition des personnes que l'on accompagne.

HABILITATIONS, AGRÉMENTS

De par L'arrêté N°2018-239 portant autorisation d'ouverture d'un dispositif départemental de prise en charge de mineurs non accompagnés, le service MNA de la Fondation de l'Armée du Salut bénéficie d'une autorisation de fonctionnement délivrée par le Conseil Départemental des Ardennes à compter du 1er décembre 2018 pour une durée de 15 renouvelable conformément à la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et des 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 :

- 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

L'agrément a évolué, suite au Comité de Pilotage du 5 novembre 2019 et à l'autorisation du Conseil Départemental des Ardennes en date du 23/12/2019, en prenant en compte l'augmentation conséquente de jeunes majeurs et en conséquence la diminution de jeunes mineurs au sein du service. Une réalité due au manque de fluidité induit par l'absence de possibilité de sortie autonome.

La Fondation de l'Armée du Salut des Ardennes, par l'intermédiaire de son Service MNA, a signé une Convention avec la DDETSPP, en novembre 2021, afin de conduire 30 mesures d'Intermédiation Locative.

CAPACITÉS (POUR CHAQUE TYPE DE PRISE EN CHARGE)

La capacité d'accueil autorisée par le Conseil Départemental est de 69 jeunes mineurs et majeurs en accueil diffus.

La DDETSPP subventionne la Fondation de l'Armée du Salut pour conduire 30 mesures d'IML.

MISSIONS

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). Une équipe de 16 professionnels : 13 travailleurs sociaux, 1 secrétaire, 1 comptable, 1 directeur adjoint accompagnent actuellement 69 jeunes mineurs et majeurs répartis dans 25 logements.

Nos missions nous permettent d'appréhender toutes les dimensions liées à l'autonomie dans un logement :

- **Financière** : par la participation des personnes accueillies à leur loyer, accompagnement dans la gestion de son budget, aide à l'installation financé par le CD 08
- **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 les récentes mesures d'IML de la Fondation de l'Armée du Salut des Ardennes, avec les partenaires, les bailleurs sociaux et avec un projet professionnel solide. Utilisation des travailleurs sociaux de la plateforme SI-SIAO.

Le service MNA des Ardennes peut s'appuyer sur son Projet d'Établissement 2021-2025 validé par le COMEX de la Fondation et présenté au Conseil de la Vie Sociale ainsi qu'aux partenaires institutionnels et au financeur.

Développement d'un nouveau pôle sous la directive du Service MNA :

Mesures d'Intermédiation Locative Ardennes

30 mesures IML à compter du 1er juillet 2021 sur l'ensemble du territoire des Ardennes et dont la Convention entre la DDETSPP et la Fondation de l'Armée du Salut a été signée en novembre 2021.

Objectifs

- Faciliter l'accès et le maintien dans un logement autonome pour des personnes éprouvant des difficultés particulières grâce à une sécurisation de la relation entre le propriétaire bailleur et l'occupant ;
- Mobiliser le parc privé pour diversifier l'offre de logements possibles ;
- Anticiper une montée des besoins à venir auprès des publics ex-MNA.

Public(s) visé(s)

25 places à destination des jeunes majeurs ex-MNA sortant des dispositifs de l'Aide Sociale à l'Enfance afin de consolider leurs respectifs dans un logement autonome.

Possibilité de proposer 5 places à destination des publics DALO et non DALO réparties comme suit :

- Les ménages composés de personnes vieillissantes et aux faibles ressources, les publics dépourvus de logement et sortants d'hébergement (rue campement, squat...), les publics réfugiés et personnes régularisées au séjour issues de l'immigration ;
- Les publics à mobilité réduite ;
- Les personnes victimes de violence.

L'accompagnement des jeunes, se réalise de manière singulière et globale, à travers des modes d'interventions les plus adaptés, leur permettant ainsi de se projeter dans une vie autonome et de construire un projet personnel visant l'insertion socio-professionnelle.

Cette année a également été marquée par la crise sanitaire liée au covid 19, qui n'a pas été sans conséquence sur le fonctionnement du service et les adolescents accompagnés. Malgré ce contexte particulier et inédit, le service s'est inscrit dans une logique de continuité, et a poursuivi ses missions auprès des mineurs et majeurs confiés en s'adaptant aux contraintes de cette crise.



ACCÈS AUX DROITS

- Préfecture
- Ambassades
- CAF
- Sécurité Sociale
- Centre des impôts
- Banque Postale



SANTÉ

- CLAT
- Médecins généralistes
- Hôpitaux
- Centre Dentaires
- CEGIDD
- Psychologue
- Maison des Ados



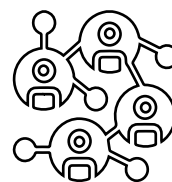
SCOLARITÉ

- CFA
- Mission Locale
- Pôle Emploi
- Employeurs
- Ecoles
- J'SPR 08



ACCÈS AU LOGEMENT

- Habitat 08
- Espace Habitat
- Plurial Novilia
- Bailleurs privés
- IML



ACTIVITÉS SOCIALES

- Activités sportives
- Activités de loisirs
- Activités culturelles
- Partages de repas

Nos missions s'inscrivent dans un travail étroit avec nos différents partenaires et qui tend à s'étoffer. Nous travaillons, d'ailleurs, activement avec le directeur du futur centre social de Reithel par des « échanges réguliers et ainsi pouvoir contribuer à la construction de la richesse de cette nouvelle offre. En ce sens, les principaux réseaux des partenaires conventionnés ou non, avec lesquels l'établissement des Ardennes travaille de manière régulière ou en étroite collaboration :

EMPLOIS / SCOLARITÉ / RÉGULARISATION

- Établissements scolaires,
- Terrains d'apprentissage,
- J'SPR 08,
- DIRECCTE,
- Ambassades,
- CFA Poix Terron,
- Préfecture des Ardennes,
- Bénévoles,
- URCA.

IRTS CHAMPAGNE-ARDENNE

- Colloques / Séminaires,
- Formations,
- Stagiaires (TISF, ES, ME).

ESM

- AHAI 08,
- Don Bosco Apprentis d'Auteuil,
- Sauvegarde des Ardennes,
- Groupe SOS,
- Foyer Départemental de l'Enfance,
- CADA AATM.

SPORT

- Service des Sport Charleville,
- District de foot des Ardennes,
- Clubs de foot.

CENTRE SOCIAUX

- Manchester,
- SARC,
- André d'Hôtel,
- Reithel.

CULTURES ET LOISIRS

- Charlevil'lecture,
- Initiales,
- CCAS,
- Festival Mondial des Théâtres de Marionnettes,
- Culture du Cœur,
- Association FLAP,
- Réhabilitation du village historique de Montcornet.

SANTÉ

- Médecins traitants,
- CLAT,
- CEGIDD,
- CSAPA,
- CAARUD,
- COREVIH,
- MDA,
- Cabinet Erable,
- CPAM des Ardennes.

SORTIE FADS

- REPAIR'08,

- Maison des solidarités,
- SI-SIAO,
- UDAF.

DONATEURS / SOUTIENS ASSOCIATIFS

- Magasin METRO Charleville-Mézières,
- Ferrero Arlon,
- Les locataires de la Planète Terre,
- Saint Vincent de Paul.

APPROVISIONNEMENT

- Agence de don en nature,
- Dons solidaires,
- Carrefour Charleville-Mézières.

PRESTATAIRE MULTITACHES

- Travail et Partage.

LIQUIDITE

- Caisse d'épargne.

BAILLEURS SOCIAUX

- Plurial Novilia,
- Habitat 08.

ACTIVITÉS

- Population accueillie
- L'activité
- Conditions d'accueil



Population accueillie

TYPOLOGIE (ÂGES, ORIGINES, PROFILS...)

En 2021, les pays les plus représentés restent la Guinée, le Mali et la Côte d'Ivoire. On note une augmentation du nombre de jeunes originaires du Bangladesh et du Pakistan. L'accueil de jeunes « Anglophone » bouscule les pratiques des professionnels et nous amène à repenser l'accompagnement quelque peu ralenti par la barrière de la langue. L'ARS, par l'intermédiaire de la DDETSP, nous a mis à disposition un dispositif expérimental de traduction en temps réel nommé Pocket Talk afin d'échanger plus aisément.

De plus, pour la première fois, nous avons accueilli une jeune mineure de 15 ans ½ attendant un bébé. Cette dernière a été accueillie en juin 2021 au sein de l'appartement « SAS » afin de pouvoir être seule.

Elle a donné naissance à un petit garçon en ce début d'année scolaire et ils sont tous deux en très bonne santé.

Cet accompagnement spécifique fait l'objet de maillage renforcé entre différents acteurs (père de l'enfant, assistante maternelle, TISF, établissement scolaire, médecin, etc.) afin d'assurer la sécurité de cette jeune maman et de son bébé.

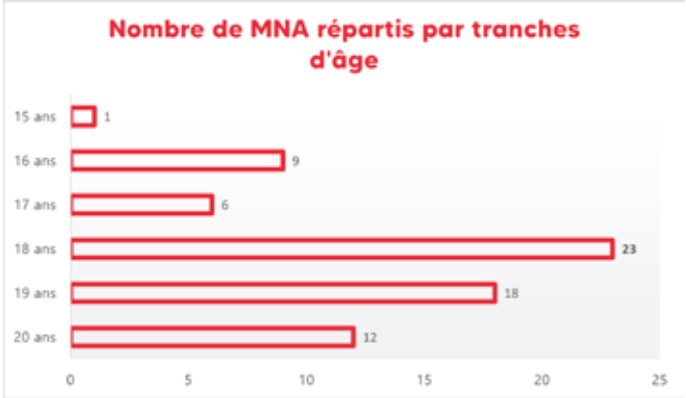
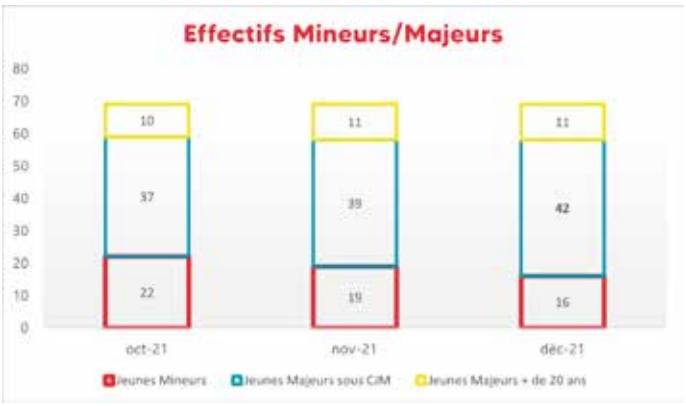
En parallèle de cette naissance, le service fait face à une augmentation de jeunes majeurs due au faible taux de sorties à court terme et au manque de perspective de régularisation administratives.

La moyenne d'âge des jeunes accueillis en 2021 est, alors, de 18.21 ans.



Ci-après, les principaux pays d'origine des personnes accueillies au sein de notre établissement.





ANALYSE, ÉVOLUTION, COMMENTAIRE DU DIRECTEUR

Le nombre de jeunes majeurs de plus de 20 ans croient fortement en cette fin d'année 2021. Une attention toute particulière est engagée avec les services du Conseil Départemental et la Préfecture des Ardennes afin de statuer sur leur situation administrative avant l'âge de fin de Contrat Jeune Majeur : 21 ans.



ACTIVITÉS

L'activité

L'activité du service MNA pour l'année 2021 se termine avec 25 100 journées d'accueil, soit un taux d'occupation de 99.66% sans distinctions entre les jeunes mineurs et majeurs.

Ce fort taux d'occupation s'explique par deux facteurs :

- Peu de sortie,
- Liste d'attente importante.

En ce sens, dès qu'une sortie est effective un jeune mineur vient directement combler la place disponible.

Occupation Majeurs MNA 2021

	Réel	théorique	Taux
01/21	1500	465	322,58%
02/21	1277	420	304,05%
03/21	1451	465	312,04%
04/21	1437	450	319,33%
05/21	1432	465	307,96%
06/21	1350	450	300%
07/21	1395	465	300%
08/21	1444	465	310,54%
09/21	1414	450	314,22%
10/21	1426	465	306,67%
11/21	1441	450	320,22%
12/21	1513	465	325,38%
Total	17080	5475	311,96%

Taux d'occupation des majeurs en 2021



Taux d'occupation des mineurs en 2021



Occupation Mineurs MNA 2021

	Réel	théorique	Taux
01/21	669	1674	39,96%
02/21	652	1512	43,12%
03/21	698	1674	41,70%
04/21	633	1620	39,07%
05/21	671	1674	40,08%
06/21	679	1620	41,91%
07/21	717	1674	42,83%
08/21	685	1674	40,92%
09/21	633	1620	39,07%
10/21	725	1674	43,31%
11/21	630	1620	38,89%
12/21	628	1674	37,51%
Total	8020	19710	40,69%

Taux d'occupation cumulé en 2021



Cumul Mineurs Majeurs MNA 2021

	Réel	théorique	Taux
01/21	2169	2139	101,40%
02/21	1929	1932	99,84%
03/21	2149	2139	100,47%
04/21	2070	2070	100%
05/21	2103	2139	98,32%
06/21	2029	2070	98,02%
07/21	2112	2139	98,74%
08/21	2129	2139	99,53%
09/21	2047	2070	98,89%
10/21	2151	2139	100,56%
11/21	2071	2070	100,05%
12/21	2141	2139	100,09%
Total	25100	25185	99,66%

Écarts, bref commentaire

L'analyse doit porter sur le nombre croissant de jeunes majeurs au sein du dispositif MNA s'expliquant par un taux de régularisation plutôt faible même si depuis 2021 il tend à s'accroître via la relation de travail et de confiance qui s'est établie avec les services de la Préfecture.

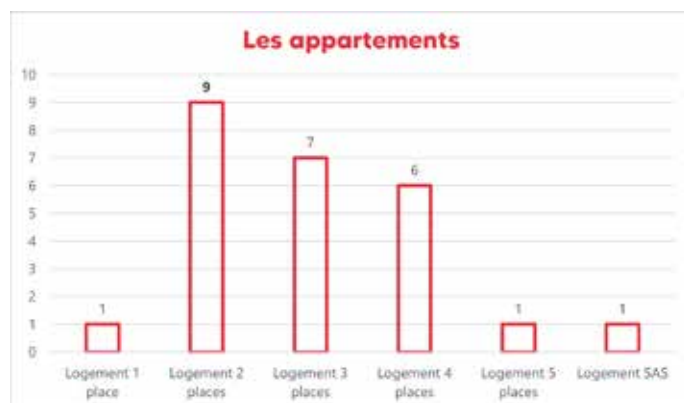
Nous le verrons ensuite via les différents graphiques qui vont suivre que cet accroissement va atteindre 311, 96% de taux d'occupation annuel par rapport à l'agrément des 15 jeunes majeurs initialement prévus.

En parallèle, le taux d'occupation des jeunes mineurs va baisser à 40,69%.

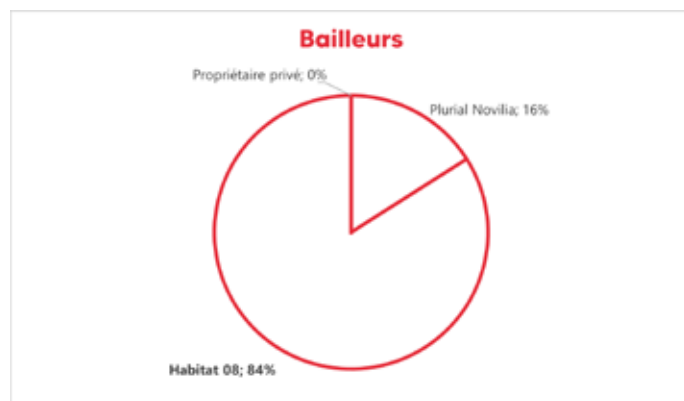


Conditions d'accueil

On compte 25 appartements, 19 logements sur le territoire de Charleville-Mézières et 6 sur le territoire de Rethel.



Nous travaillons avec deux bailleurs sociaux : Habitat 08 et Plurial Novilia et nous réfléchissant à diversifier notre offre par la captation auprès des propriétaires privées.



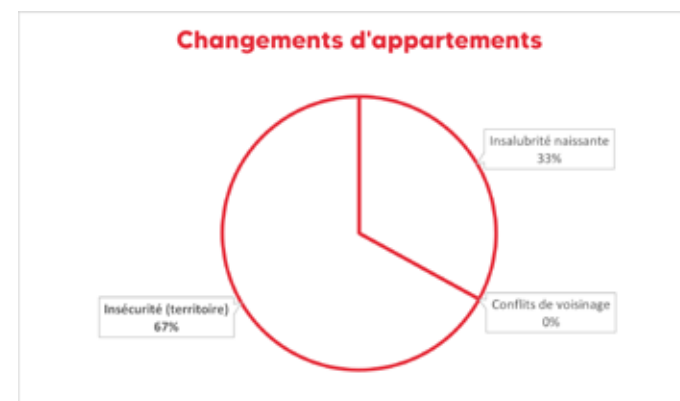
Au cours de l'année nous avons remplacé 3 appartements pour des raisons de sécurité et d'hygiène :

Anciens logements :

- 28 Rue Robert Bruxelles – 08000 Charleville-Mézières
- 38 Rue Léon Dehuz – 08000 Charleville-Mézières
- 3 Rue des Pivoines – 08000 Charleville-Mézières

Nouveaux logements :

- 6 Rue Jean Paul Vaillant – 08000 Charleville-Mézières
- 5 Rue de la Vieille Meuse – 08000 Charleville-Mézières
- 11 Rue des Pivoines – 08000 Charleville-Mézières



Le service MNA dispose de 2 espaces administratifs :

- Charleville-Mézières : Open-Space de 277 m² en centre-ville, facile d'accès par les transports en commun
- Rethel : Appartement de 59 m² aménagé en bureau

Les locaux dits « administratifs » à Charleville-Mézières représentent, donc, le site principal du service MNA, ou l'ensemble de l'équipe (directeur, comptable, secrétaire, travailleurs sociaux) se retrouvent pour organiser la prise en charge des mineurs et majeurs accueillis.

INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

- Les réunions institutionnelles
- L'évaluation



Les réunions institutionnelles

Le Conseil de la Vie Sociale est une instance très active au sein de notre établissement. Au cours de cette année 2021, il s'est réuni 3 fois :

- 5 mai 2021
- 6 octobre 2021
- 20 octobre 2021

Ces temps réunissent les jeunes et les salariés élus, un ou des membres du Conseil Départemental, une personne du Siège de la Fondation de l'Armée du Salut, un élu ardennais et le Directeur adjoint.

Ces échanges nous permettent de travailler avec les jeunes accompagnés, et ainsi de construire ensemble des projets favorisant la convivialité, la solidarité et d'améliorer la vie au quotidien.

Les membres du CVS, donnent un avis et peuvent faire des propositions d'amélioration sur des sujets qui les concernent tels que :

- Les documents relatifs à l'accueil
- L'accompagnement social
- Les activités collectives
- La culture
- Les loisirs
- Les projets de travaux...



L'évaluation

ÉTAT DE RÉALISATION DES OBJECTIFS ANNUELS

Les objectifs annuels sont à regrouper en différents items venant faire écho à nos missions principales :

- L'accompagnement scolaire et/ou professionnel
- Les démarches de régularisation administrative
- L'accompagnement sur le versant de la santé
- L'intégration sociale et culturelle

L'ACCOMPAGNEMENT SCOLAIRE ET/OU PROFESSIONNEL

En 2021, 58 jeunes étaient inscrits dans un parcours professionnel, majoritairement en BAC PRO, dans le métier du numérique et de la transition énergétique.

- 4 jeunes qui étaient au collège
- 3 jeunes en BAC générale
- 1 jeune en MLDS
- 2 jeunes en CDD
- 1 jeune à la mission locale

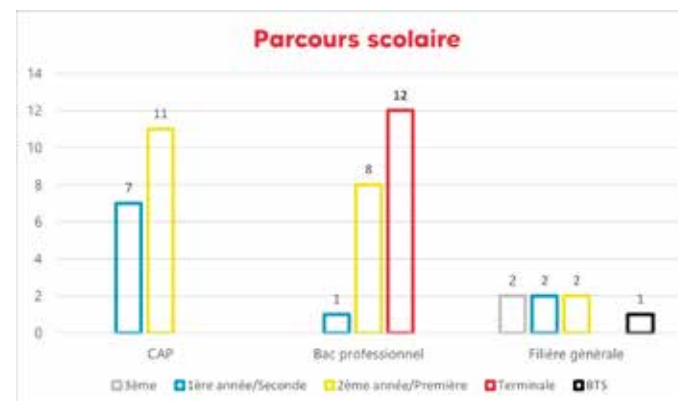
Nous pouvons constater qu'un faible nombre d'adolescents n'étaient pas inscrits dans un parcours professionnel en 2021. Cela s'explique par une motivation évidente, de la part de ces jeunes, à concrétiser leur projet professionnel.

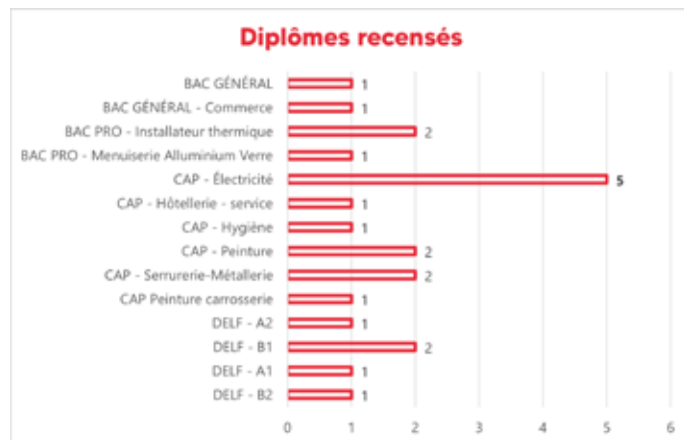
L'accès à l'emploi est un facteur déterminant dans la dynamique d'intégration des mineurs et majeurs étrangers.



La formation est aussi un vecteur d'accès à l'autonomie leur permettant d'une part, d'être reconnus comme ayant des compétences et d'autre part de favoriser une indépendance financière.

Pour mener à bien cette mission, l'équipe tente de mobiliser l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle et exploite tous les dispositifs liés au cursus de l'apprentissage, à travers les possibilités d'orientation des jeunes vers le CFA, la mission locale.





Au cours de l'année, 22 diplômes ont été recensés par les jeunes, sur différentes spécialités, notamment les DELF.

LES DÉMARCHES DE RÉGULARISATION ADMINISTRATIVE

La régularisation de leur situation administrative à leur majorité constitue un enjeu majeur pour les mineurs non accompagnés. Au-delà de l'aspect technique de la procédure, qui leur est explicité par leurs éducateurs, la question de leurs « papiers » revêt une importance toute particulière dans le parcours de ces jeunes. Il s'agit en effet pour eux de trouver leur place dans la société française, d'être reconnu et de pouvoir construire leur avenir. De ce fait, les démarches engagées en ce sens auprès de la préfecture restent au cœur de leurs préoccupations et de leurs inquiétudes.

C'est à partir de ce constat que le service s'est évertué à travailler à l'amélioration des liens avec les différents acteurs de cette procédure : Conseil Départemental et Préfecture. Par l'intermédiaire des coordinateurs, il a été possible de fluidifier les échanges et d'améliorer significativement le traitement et le suivi des dossiers de demande de titre de séjour. De ce fait, le nombre d'obtention de premiers récépissés de titre de séjour s'en est vu grandement augmenté, et notamment pour des jeunes qui étaient en attente de leurs récépissés depuis l'année 2020.

Ce passage d'étape crucial aura permis à de nombreux jeunes d'aller vers davantage d'autonomie et d'avancer sur leurs projets d'insertion professionnelle et/ou d'apprentissage.

Ci-dessous un graphique de répartition des récépissés en possession des jeunes accompagnés pour l'année 2021. Les données sont exprimées en nombre de jeunes concernés



- Sur les 26 jeunes ayant obtenu leur 1er récépissé au cours de l'année, 22 l'ont acquis suite à la fluidification de la procédure mise en place entre les coordinateurs du service, la référente MNA du Conseil Départemental et le bureau migration et intégration de la Préfecture des Ardennes.

Le rapprochement effectué entre le service et la préfecture a également permis de porter certains dossiers de demande de titre déposés de longue date à l'arbitrage du cabinet préfectoral. De ce fait, le nombre de titres de séjour obtenus en 2021 s'en est également trouvé augmenté.

Ci-dessous un graphique de répartition des titres obtenus en 2021. Les données sont exprimées en nombre de jeunes concernés.



Précision :

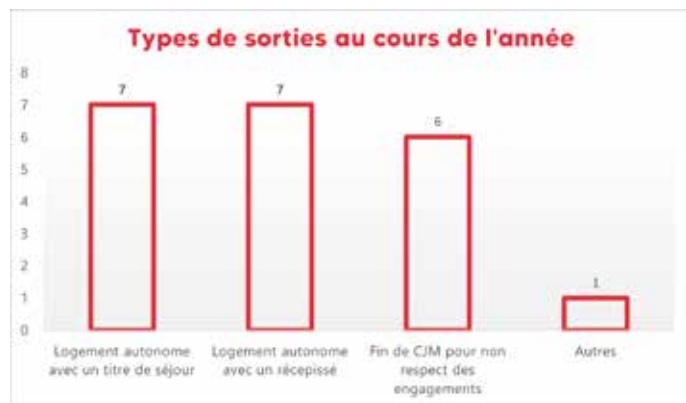
Sur les 9 titres obtenus, la répartition est comme suit :

- Les 2 jeunes ayant obtenus la mention « VPF » ont pu quitter le service (1 logement autonome et 1 en dispositif UDAF),
- Le jeune concerné par la mention « personne malade » est toujours accompagné par le service,
- Les 3 jeunes bénéficiant de la mention « étudiant » poursuivent/terminent leurs études et préparent leurs sorties,
- Sur les 3 jeunes ayant obtenus la mention « travailleur temporaire », 2 sont sortis en logement autonome et le dernier prépare cette même sortie pour le début d'année 2022.

Enfin, il est à noter qu'outre l'écrasante majorité de nos jeunes concernés par des démarches de régularisation en préfecture, nous avons pu de nouveau accompagner un jeune dans l'obtention de sa nationalité française par déclaration. Il s'agit d'une démarche effectuée auprès du tribunal pour les jeunes ayant été prise en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance avant leur 15ème anniversaire.

Sortie du dispositif

Au total, 21 sorties ont été actées au cours de l'année, on retiendra que plus de la moitié des sorties sont positives pour avoir abouti sur des logements autonomes



Deux sorties vers des études supérieures :

- La Sorbonne
- École d'éducateur spécialisé

L'ACCOMPAGNEMENT SUR LE VERSANT DE LA SANTÉ

Accompagnement rendez-vous médicaux

Les accompagnements médicaux représentent une grande partie des accompagnements individuels en extérieurs. En 2021, environs 300 rendez-vous médicaux ont été recensés.

Ces accompagnements concernent les rendez-vous auprès du médecin généraliste, des médecins spécialistes (dermatologues, ophtalmologistes, orthodontistes ...), prise de sang, radios IRM etc.

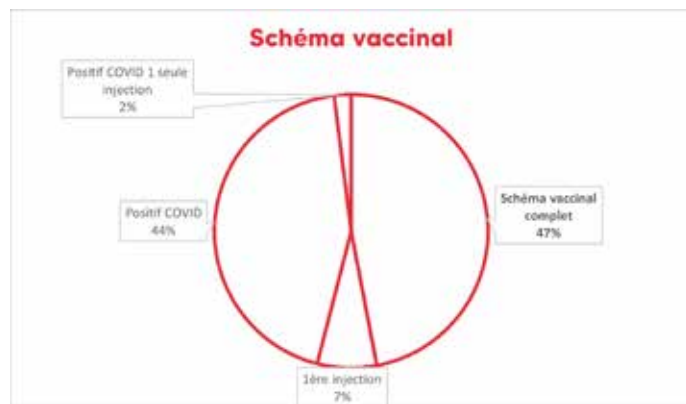
Sans le rappeler, l'année 2019 fût difficile pour les jeunes accueillis et les travailleurs sociaux qui les accompagnent. Nous avons dû adapter tout le fonctionnement du service afin de rendre notre intervention efficace malgré le contexte difficile. Nous avons continué tout au long de cette année à rendre visite aux jeunes dans les appartements, maintenu un lien étroit avec les collègues et lycées afin de garantir la continuité d'une scolarité même à distance.

L'année 2021 a été également impactée par la covid 19 et ses restrictions. La majorité des personnes accueillies a fait le choix de la vaccination. Grâce à un travail de sensibilisation, les jeunes mineurs et majeurs ont constamment sollicité l'aide des travailleurs sociaux pour une prise de rendez-vous et un accompagnement dans les différents centres de vaccination de la région.

La présence d'un adulte avec une autorisation étant obligatoire pour les mineurs, nous avons mis en place une procédure avec l'organisme de tutelle afin de simplifier cette tâche.

Le choix de la vaccination s'est rapidement imposé et ce pour de multiples raisons. Une grande majorité des jeunes pratique le sport en salle ou en collectif. Les lycées et collèges ont maintenu certaines sorties scolaires. Notre service a mis en place plusieurs activités sportives et culturelles. Toute participation était sujette à un schéma vaccinal complet ou une contamination antérieure.

A l'image de la population française, les personnes accueillies ont fait également le choix de la vaccination par la crainte des complications liées à une contamination et par la volonté de protéger les autres personnes.



Malgré toutes les précautions, en 2021, une quinzaine de jeunes a contracté la Covid 19. Un protocole d'accompagnement s'est, donc, mis en place avec un isolement selon les directives de l'Agence Régionale de la Santé et notamment avec une intervention quotidienne d'une infirmière à domicile avec qui nous avons conventionné.

Les tests PCR ou antigéniques ont, donc, été pratiqués à échéance selon les dernières recommandations. Nous nous sommes donnés comme ligne de conduite de maintenir les visites à domicile avec le respect des gestes barrières et port des protections obligatoire.

Une déclaration est immédiatement effectuée auprès des services compétents du Conseil Départemental des Ardennes et de la Fondation de l'Armée du Salut.

Risque psychologique

Bien que la crise s'éternise, l'équipe éducative par son investissement au quotidien a su adapter sa prise en charge afin de garantir un accompagnement social collectif et individualisé pour chaque situation malgré les conditions. Il est à rappeler que le public accueilli est fragilisé par son isolement sur le territoire français et par son parcours migratoire traumatisant.

Une surveillance particulière a été mise en place afin de prévenir les risques psychologiques. La situation sanitaire exceptionnelle et sa médiatisation ont généré un sentiment de peur et de stress. Face à cette situation de crise, le public jeune est essentiellement dépendant des référents adultes pour déterminer leurs réponses émotionnelles et comportementales. Cela a été un défi majeur que l'équipe a su

relever tant par sa présence sur le terrain qu'à l'écoute quotidienne qu'elle a su maintenir.

Une prise psychologue par les centres médicaux psychologiques (CMP) est systématiquement proposée aux jeunes qui en sentent le besoin.

Sur l'organisation

La crise sanitaire a nécessité une mise en place d'une organisation en adéquation avec les mesures arrêtées par le gouvernement.

- Maintien des visites à domicile avec respect des gestes barrières, port du masque obligatoire et aération des logements.
- Transport dans les véhicules du service limité au strict besoin.
- Port du masque sur le lieu de travail obligatoire pour tous les personnes présentes.
- Limitation de la durée des temps de réunion.
- Prise de température quotidienne à l'entrée du bureau pour les visiteurs et les salariés.
- Gel hydro-alcoolique à disposition à des endroits stratégiques.
- Passage quotidien d'un agent pour la désinfection des bureaux et du matériel (ordinateurs etc...).

Le Conseil Départemental ainsi que la Fondation de l'Armée du Salut ont continué à soutenir les équipes de terrain avec un approvisionnement en matériel de protection.

Des contacts se sont effectués de manière constante entre la direction du service MNA et le CD08 afin d'échanger sur les différents besoins et réalités du quotidien.

Quel suivi pour les personnes positives à la Covid 19

Le service a fait le choix de maintenir les visites à domicile malgré les risques liés à la Covid 19.

Nous avons mis en place plusieurs protocoles afin de prévenir et limiter les risques de la propagation de la Covid 19.

Les jeunes positifs à la Covid 19 ont dû respecter des consignes drastiques selon les directives gouvernementales et l'organisation mise en place par l'équipe pluri-professionnelle. Les travailleurs sociaux ont maintenu un accompagnement sur mesure afin d'éviter toute tentation d'enfreindre la période d'isolement (courses, achats de produits d'hygiène, entretien du logement).

Face à cette pandémie nationale, la Fondation de l'Armée du Salut a pris l'initiative de travailler en étroite collaboration avec un réseau médical sur notre territoire (Charleville- Mézières et Rehel). Nous avons « sur-activé » la convention signée avec le cabinet d'infirmières ERABLE pour un suivi journalier des jeunes contaminés par le coronavirus.

En lien avec le docteur TAYAC, médecin bénévole et référent du Service MNA de la Fondation de l'Armée du Salut, un suivi est mis en place pour chacun des jeunes afin de garantir une prise en charge efficace.

Une vraie collaboration avec les différentes pharmacies de la région a été mise en place afin de procéder rapidement à des tests antigéniques lors des suspicions de contaminations à la Covid 19. Nous pouvons que saluer la réactivité et la disponibilité qu'ils ont su mettre au profit de notre établissement.

L'accueil en diffus nous permet de procéder à l'isolement de la personne contaminée dans des conditions optimales avec un strict respect des consignes données par l'ARS.

Grâce aux mesures mises en place, à la vaccination, les contaminations à la Covid 19 ont été plus faibles que l'année 2020.



L'INTÉGRATION SOCIALE ET CULTURELLE

L'année 2021 et ses restrictions sanitaires ne nous ont pas permis de mener à bien tous les projets proposés par les travailleurs sociaux de l'équipe MNA mais nous avons cependant réussi à organiser et participer à certaines actions.

- Participation au festival de l'écrit
- Spectacles marionnettes dans le cadre du festival international
- Marché de Noël : balade, spectacle, participation aux ateliers de Charlevill'lecture
- Sorties bowling
- Visite de la cathédrale de Reims et du centre-ville
- Différentes Sorties cinéma en fonction des envies des jeunes.
- Une journée à la mer
- Matches de foot CSSA et Stade de Reims
- Visualisation de l'Euro 2020 au sein des bureaux
- Sorties aux lacs de la région des Ardennes
- Walygator
- Soirée film et crêpes au sein des bureaux

Le dispositif « La Quinzaine en Actions », dispositif d'accès à la culture et d'éducation à l'image de la Quinzaine des Réalistes, nous a proposé par le biais de Culture du cœur d'assister au film « De bas étage » projeté mercredi 1er décembre 2021 à 14h au cinéma Le Métropolis de Charleville-Mézières.

Depuis 13 ans maintenant, ce dispositif a été développé afin de rendre accessibles les films de la Quinzaine des Réalistes à un public éloigné du cinéma. Sont invités aux séances des jeunes déscolarisés, jeunes en foyer, habitants et public scolaire des quartiers prioritaires, primo arrivants...



Le tournage du film «Tirailleurs» avec Omar SY

Plusieurs jeunes de notre service ont participé au tournage du film en tant que « figurants ».

En ce sens, plusieurs castings ont eu lieu au sein de notre service pour les jeunes intéressés.

Un casting a été organisé pour dénicher des hommes originaires d'Afrique subsaharienne. Les jeunes ont tourné au côté d'Omar Sy dans le film « Tirailleurs », qui a débuté fin août 2021 dans les Ardennes.

Un des jeunes a pu faire partie de la garde rapprochée d'Omar Sy et ainsi décrocher un rôle principal.

Plusieurs semaines de tournage ont eu lieu et les travailleurs sociaux se sont mobilisés pour adapter les emplois du temps scolaire et maintenir le lien avec les écoles.

Cabaret Vert

Un groupe de 10 jeunes a contribué au montage/démontage des scènes du Festival de musique le Cabaret Vert rassemblant plus de 100 000 personnes. Ces derniers ont, ensuite, pu profiter des différentes représentations des artistes.



Restauration des appartements avec les jeunes

Tout au long de l'année nous mettons en place des temps où jeunes et travailleurs sociaux se retrouvent pour restaurer les logements, les embellir et ainsi partager un moment convivial.



RESSOURCES HUMAINES

- Effectifs MNA
- Mouvements de personnels MNA
- Information et coordination MNA
- Formation continue MNA
- Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes
- Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes
- Mouvements de personnels
- Information et coordination
- Formation continue
- Représentation du personnel, œuvres sociales



RESSOURCES HUMAINES

EFFECTIFS MNA

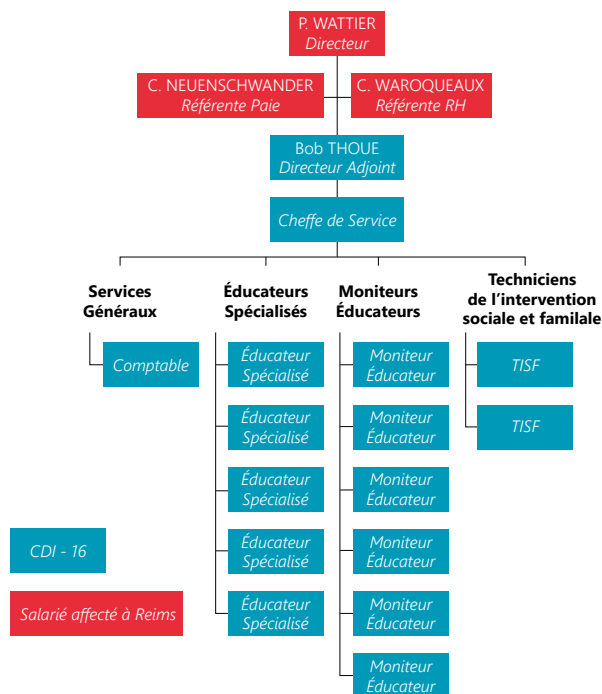
Nombre

Le service MNA des Ardennes est composé de 16 salariés : 7 hommes et 9 femmes. De plus, l'accueil des stagiaires fait partie intégrante de la philosophie du service MNA de la Fondation de l'Armée du Salut. En effet, nous jugeons qu'il est primordial d'être constamment interrogé sur nos pratiques professionnelles et être dans une démarche continue d'amélioration de la qualité de l'accompagnement. Les professionnels du service ont à cœur de partager leur expérience, de transmettre des savoir-faire et de former leurs futurs collègues. **En ce sens, nous avons donc accueillis 4 stagiaires en 2021** : 1 stagiaire en DEAES, 1 stagiaire en 1^{ère} année ES, 1 stagiaire 3^{ème} année ES, 1 stagiaire 2^{ème} année ME

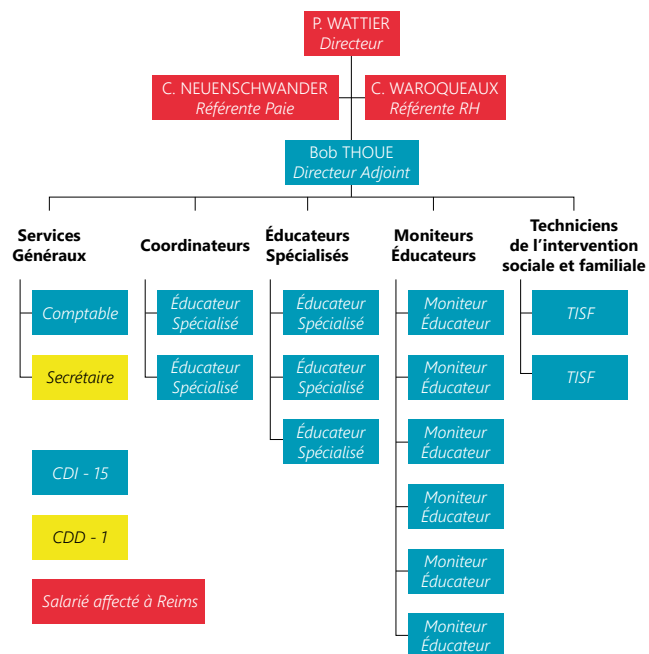
Évolution

L'organisation de l'équipe a évolué au cours de l'année 2021 avec le départ de la cheffe de service en fin d'année 2020. En ce sens, 3 arrêts sur image nous permettent de visualiser l'évolution de cette organisation.

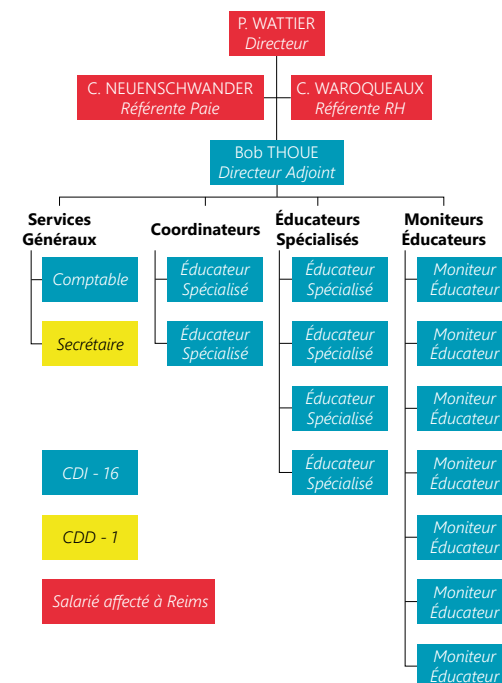
Effectifs total du pôle : 16 salariés - janvier 2021



Effectifs total du pôle : 16 salariés - mars 2021



Effectifs total du pôle : 16 salariés - décembre 2021



Une nouvelle organisation au sein de notre service MNA a été mis en place à savoir la mise en place de deux coordinateurs et d'une secrétaire.

Cette organisation à démontrer toutes ses forces en matière d'échanges avec nos principaux partenaires et aussi d'optimisation de notre fonctionnement dans l'intérêt des personnes accueillies.

MOUVEMENTS DE PERSONNELS MNA

Arrêt de travail

Au cours de l'année 2021, 251 jours d'arrêt maladie liés ou non au Covid 19 sont à noter ainsi que 81 jours d'accident de travail.

Congés

Les différents jours de congés au cours de l'année 2021 :

- 114 Congés Trimestriels
- 405 Congés Payés
- 15 RTT

Départs, embauches

Mouvements arrivées/sorties des salariées

Poste	Contrat	Entrée	Sortie
Moniteur éducateur	CDI	04/01/2021	26/10/2021
Éducateur spécialisé	CDI	14/06/2021	20/12/2021
Éducateur spécialisé	CDI	04/10/2021	31/10/2021
Moniteur éducateur	CDI		31/12/2021
Secrétaire	CDD	21/03/2021	

INFORMATION ET COORDINATION MNA

Réunion de travail

Les principaux temps de réunion sont découpés ainsi :

Réunion d'équipe

Les réunions d'équipe hebdomadaires ont lieu tous les jeudis après-midi, plusieurs points sont abordés lors des réunions :

- L'organisation des accompagnements des rdv, fixer les rdv ...
- Échanges sur les situations des jeunes + actions à mener
- Diffusion d'information générales du service, partenaires etc.

Comité de Pilotage

Un COPIL a lieu deux fois par an réunissant les services du Conseil Départemental et la Fondation de l'Armée du Salut pour le Service MNA :

- 21 janvier 2021
- 13 octobre 2021

Réunion inter-structures MNA

Depuis l'année 2021, des réunions réunissant l'ensembles des opérateurs accueillant des jeunes MNA se tiennent une fois par trimestre afin d'échanger sur des problématiques communes et ainsi d'uniformiser nos pratiques respectives.

Réunions des opérateurs de l'hébergement :

Elles ont lieu en moyenne une fois par mois et regroupe l'ensemble des opérateurs AHI.

Il faut ajouter à l'ensemble de ces réunions, les temps d'échanges permanent que l'on entretient avec les services et établissement de la Fondation de l'Armée du Salut de Reims.

Projet d'établissement

En 2021, nous avons élaboré le projet d'établissement pour les années 2021 à 2025. Nous avons inscrit pour la durée de ce projet, 4 grand axes d'amélioration :

1. Le Public Accueilli
2. Le Service MNA en Interne
3. L'Environnement du service MNA
4. Promouvoir la Bienveillance et gérer les risques psycho-sociaux

Ce projet a été exposé le 9 juin 2021 au Comité de Direction de la Fondation et validé le 13 juillet 2021 par le Président de la Fondation de l'Armée du Salut. Il a été présenté aux membres élus du CSE des établissements de Reims et des Ardennes le 22 juin 2021 ainsi qu'au Conseil de la Vie Sociale le 6 octobre 2021.

L'ensemble des fiches actions est reparti entre tous les salariés du service MNA.

Un échéancier a été mis en place par le Chef de projet pour mener à bien les fiches actions. En ce sens il y a plusieurs séances de travail pour travailler sur les fiches actions en petits groupes en lien avec ce dernier et le Directeur Adjoint.

FORMATION CONTINUE MNA

Nombre d'heures réalisées

Le Directeur Adjoint, est titulaire d'un CAFERIUS et est admissible en formation CAFDES à compter de juin 2021.

Un comptable et une secrétaire assurent les fonctions administratives et comptables sous la tutelle des services de Reims.

L'équipe de travailleurs sociaux est composée de :

- 2 Coordinateur,
- 4 Educateurs spécialisés dont 1 EJE,
- 7 Moniteurs éducateurs dont 2 TISF

Plusieurs types de formations ont été réalisées par les salariés, ci-dessous les intitulés des formations ainsi que le nombre d'heures effectuées :

Nombre de service	Intitulé de la formation	Nbre d'heures	État de la formation
1 direction	«CAFDES»	Formation longue	En cours (35h réalisées en 2021)
1 TS	«Parentalité»	14h	Réalisée
1 TS	«Comprendre, repérer et accompagner les personnes victimes de traite des êtres humains»	14h	Réalisée
1 ME	«Gestion des addictions»	14h	Réalisée
12 TS - 2 services généraux 1 direction	«Collabor'actif - Mieux communiquer pour mieux vivre ensemble»	28h	Réalisée
1 TISF	«Webinaire Illettrisme»	14h	Réalisée
1 direction - 2 services généraux 4 TS	«AGILES - Dossier numérique de la personne accueillie»	87,5h	Réalisée
1 service généraux	«Attitudes face à la violence verbale et physique pour les non TS»	14h	Réalisée
1 TS	«Comprendre et gérer le refus de soins ou d'accompagnement»	14h	Réalisée
1 TS	«Animation d'ateliers à visée éducatif : conception, création, révision»	14h	14h
3 TS	«Intervenir auprès des mineurs non accompagnés»	42h	Réalisée
1 TS	«Accompagner au quotidien les personnes souffrants de troubles psychiques»	14h	Réalisée
1 TS	Traite des êtres humains	14h	Réalisée

A cela s'ajoute les séquences d'analyse de la pratique professionnelle à raison d'une séance par mois. L'objectif de ces temps est d'aborder les situations professionnelles complexes par demi-groupe.

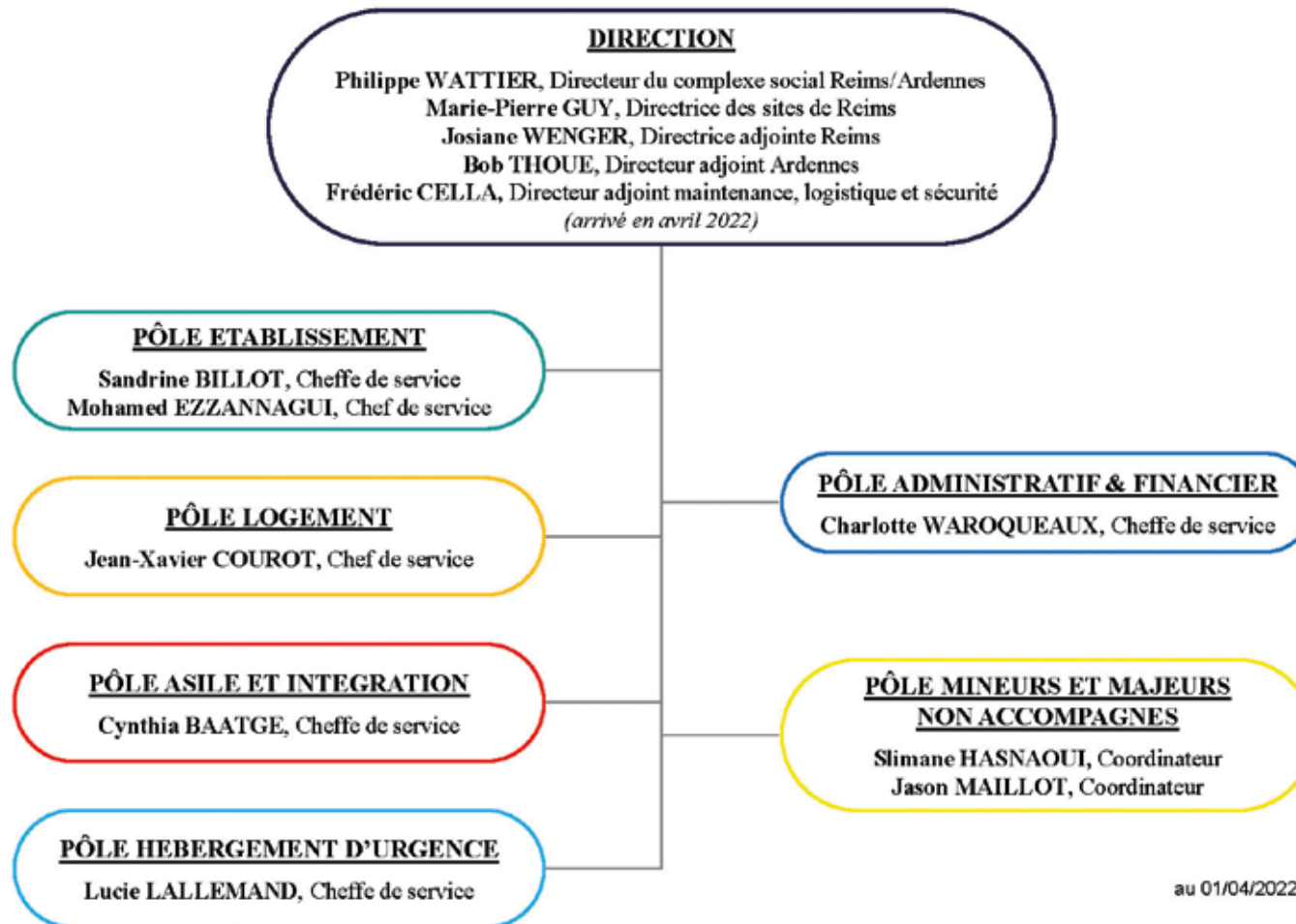
Des temps de briefing et de construction de ces séquences sont mis en place avec un membre de la direction en amont afin de fixer les grandes orientations.

Ces séquences sont ensuite confidentielles et permettent aux travailleurs sociaux de s'exprimer librement. Toutefois, si une situation met en avant un réel danger, elle pourra faire l'objet d'un débriefing avec un membre de la direction.

RESSOURCES HUMAINES

ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE REIMS ET DES ARDENNES

L'un des faits majeurs de l'année 2021 est la réorganisation de la gouvernance qui, au regard de l'accroissement de l'activité a évolué pour mieux répondre à la fois aux contraintes administratives, de gestion de ressources humaines et en même temps pour maintenir une présence de la Direction dans la gestion de proximité des établissements. C'est ainsi que le Directeur est devenu Directeur du complexe social Reims/Ardennes et que l'une des deux Directrices Adjointes a été promue Directrice des sites de Reims. Pour compléter cette nouvelle gouvernance, un Chef de Projet a été recruté.



RESSOURCES HUMAINES

PHOTOGRAPHIE DES MÉTIERS SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE REIMS ET DES ARDENNES

92 salariés (77 Reims + 16 Ardennes) (52 femmes et 40 hommes)

au 31/12/2021

5 CADRES DE DIRECTION
(4 REIMS - 1 ARDENNES)

1 CHEF DE PROJET

6 CHEFS DE SERVICE

4 VEILLEURS DE NUIT

2 ANIMATEURS ET MÉDIATEURS
(DISPOSITIF ARAR)

10 AGENTS ADMINISTRATIFS
DONT 1 CADRE COMPTABLE
(8 REIMS - 2 ARDENNES)

4 AGENTS DE MAINTENANCE

44 TRAVAILLEURS SOCIAUX
(32 REIMS - 12 ARDENNES)

1 PSYCHOLOGUE

2 CIP

8 HÔTES D'ACCUEIL

1 TISF (ARAR)

1 PROFESSEUR DE FLE

+ 1 ANIMATRICE CHARGÉE
D'ACTION DE FORMATIONS/CIP

2 MAÎTRES DE MAISON

- 19 salariés ont plus de 50 ans, soit 21,6% des effectifs
- 33 salariés ont 30 ans ou moins, soit 37,5%
- L'ancienneté moyenne est de 5 ans
- 19 salariés ont moins d'un an d'ancienneté

En 2021, les établissements et services se sont dotés d'un Chef de Projet.
L'infographiste mise à disposition à mi-temps dans un I.M.E. a été titularisée.

RESSOURCES HUMAINES

MOUVEMENTS DE PERSONNELS

1517 jours d'absence pour maladie dont 4 salariés avec plus de 60 jours d'arrêts annuel chacun. A eux 4, ils totalisent 457 jours d'arrêt maladie sur l'année 2021.

Il y a eu 29 embauches et 11 départs.

INFORMATION ET COORDINATION

Eu égard à la COVID, seules les réunions de services ont été maintenues. Aucune réunion associant l'ensemble des pôles. Une réunion de rentrée sociale des cadres s'est tenue en septembre 2021.

FORMATION CONTINUE

- En 2021, **72 salariés ont suivi une formation** (dont 9 cadres)
- **332 jours de formation** ont été dispensés, hors formation longue
- **8 salariés ont entamé ou suivi une formation longue** (CAFDES, Chef de service, ME, VAE ES, approche systémique, tuteur de proximité, devenir sophrologue et kinésiologie)

REPRÉSENTATION DU PERSONNEL, ŒUVRES SOCIALES

Le Comité Social et Economique des Etablissements et Services de Reims et des Ardennes

Les membres actuels du CSE ont été élus en mai 2019.

Suite à la démission de son mandat d'une élue, le bureau du CSE des Etablissements et Services de Reims et des Ardennes est composé au 31 décembre 2021 :

- Président : M.WATTIER Philippe, *Directeur de complexe*
- Secrétaire et délégué syndical UNSA : M.DALLE Stéphan, *Educateur Spécialisé au service H.U. de Reims*

- Secrétaire Adjoint : M.FERRON Simon, *Educateur Spécialisé au service H.U. de Reims*
- Trésorière, membre titulaire CSSCT et référent harcèlement : Mme TRIOLET Patricia, *Animatrice*
- Trésorier Adjoint, membre titulaire CSSCT et référent harcèlement : M.LOUIS Charles, *Educateur Spécialisé au service H.U. de Reims*
- Titulaire CSE et CSSCT : Mme RUGIRA Thérèse (CFDT) *CESF service CADA de Reims*
- Titulaire CSE, membre titulaire CSSCT : M.DJERNINE Nadir, *Moniteur Educateur service H.U. de Reims*
- Suppléant CSE : M.KEBE Abdellahi, *Veilleur de nuit au CHRS de Reims*

Le secrétaire du CSE est également titulaire au CSE Central à Paris et membre titulaire des commissions finances, formation et activités sociales et culturelles auprès du CSE Central.

En 2022, le bureau du CSE s'est réuni en séance plénière une fois par mois.

Le bureau du CSE s'est également réuni en CSE Extraordinaire le 17 mai 2021 dans le cadre de la mise en place des systèmes d'alarme sur les services externalisés de Reims et le 17 juin 2021 dans le cadre d'un signalement de souffrance au travail d'une salariée.

Dans le cadre des activités sociales et culturelles, les élus du CSE ont mis en place les actions suivantes au cours de l'année 2021 :

- Participation à la mutuelle obligatoire de l'entreprise auprès des salariés pour un montant de 6700 euros
- Un chèque culture sur le site du CSE – Le Nouvel Horizon – ProWeb pour un montant de 6800 euros
- Une sortie au parc Astérix pour les salariés et leur famille avec l'affrètement d'un autocar pour le transport depuis Charleville-Mézières à Reims et Paris pour un montant de 3029.50 euros
- Un chèque de Noël pour les salariés pour un montant total de 18400 euros
- Et des chèques pour événements familiaux tels que naissance et mariage pour un montant de 700 euros.

Le Secrétaire du CSE
M.DALLE Stéphan

RÉSULTATS FINANCIERS



RÉSULTATS FINANCIERS

Tableau récapitulatif des budgets entre 2018 et 2021

	2018		2019	
	Charges	Produits	Charges	Produits
G 1	28 666	46 164	316 407	2 549 298
G 2	22 621	0	582 542	160 509
G 3	19 277	0	47 2245	0

	2020		2021	
	Charges	Produits	Charges	Produits
G 1	222 127	1 320 380	189 784	1 219 088
G 2	588 794	118 113	600 194	173 999
G 3	347 066	0	347 181	1 330

Cette année de fonctionnement est plutôt positive financièrement puisqu'à la fois les dépenses sont moins importantes que prévues et les recettes supérieures au budget prévisionnel.

Les variables liées à l'âge des jeunes et au nombre croissant de majeurs rendent complexe toute analyse.

Il convient toutefois de souligner l'accroissement du compte 75880000 correspondant au remboursement des participations aux frais de loyers et des charges attenantes ainsi qu'aux avances effectuées. On peut aussi noter que les dépenses du groupe 1 et du groupe 2 sont inférieures au budget prévisionnel.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES



CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La Fondation de l'Armée du Salut a validé un nouveau projet associatif dans le courant de l'année 2021. Il est accompagné de grandes orientations stratégiques pour les années à venir qui sont à lire après cette conclusion.

En 2022, une des grandes ambitions des établissements et services de Reims et des Ardennes, est de s'engager dans une déclinaison concrète d'actions autour de l'écocitoyenneté et de la protection de l'environnement.

Beaucoup de nos publics y sont encore trop indifférents. Il est donc de notre devoir de les inviter à changer de comportement dans leur quotidien : les amener à être rigoureux et attentifs au tri sélectif des ordures ménagères, les accompagner à avoir d'autres pratiques alimentaires, ou encore, les faire changer d'attitude concernant l'usage du chauffage, de l'électricité ou leur consommation d'eau.

Chez les professionnels, cela devra se traduire par une évolution des pratiques, notamment concernant le recours abusif aux copies, mais aussi par la mise en œuvre de changement concret de comportement concernant la consommation des fluides énergétiques.

A la fois, ces mesures sont de bons sens et en même temps, elles s'inscrivent dans la droite ligne de la nécessaire protection de l'environnement.

En 2021, le CHRS de Taissy s'est raccordé à un réseau de chaleur abandonnant ainsi le recours à l'énergie fossile qu'est le gaz. De même, il s'est doté d'une première voiture électrique.

En 2022, l'ensemble des chambres des résidents du CHRS seront dotés de robinets minuteurs.

L'importance accordée à la dimension environnementale doit être également complétée par une pleine et entière utilisation de divers logiciels : AGILES pour les personnes accueillies, OCTIME pour les personnels, RENDI pour la comptabilité : notre objectif est qu'en septembre 2022, ces trois logiciels soient pleinement opérationnels pour l'ensemble des services.

L'autre grand objectif de l'année interviendra à la fin du second semestre 2022 avec l'ouverture de notre site « Un Toit Pour l'Avenir » qui réunira une pension de famille et un complexe de 10 logements sécurisés dans un environnement protecteur destiné à des femmes victimes de violence conjugales. Ces deux dispositifs dépendront du Pôle Logement, qui de fait, prendra une autre envergure.

Mais tout au long de l'année, notre maître mot « la bienveillance » nous animera chaque jour. Dans cet esprit, un certain nombre d'actions favorisant le partage, la rencontre, l'écoute entre les salariés seront mis en œuvre.

ANNEXE





Plan stratégique 2022 – 2026 de la Fondation

Version approuvée par le CA du 20 janvier 2022

• Préambule •

La Fondation de l'Armée du Salut a réactualisé en 2020 son « Projet de Fondation » à travers une démarche itérative et participative. Ce Projet permet un éclairage durable pour guider la stratégie, les projets d'établissement et l'ensemble des actions de la Fondation et favoriser leur relecture.

Ainsi, dans toutes ses actions au service des personnes vulnérables, la Fondation s'efforce d'agir selon ses 5 valeurs – Inconditionnalité, Exigence, Fraternité, Espérance, Participation – et de mettre en œuvre sa devise « Secourir, Accompagner, Reconstruire ».

La Fondation de l'Armée du Salut a souhaité élaborer et mettre en œuvre un nouveau Plan stratégique 2022 – 2026 après les précédentes périodes d'orientations stratégiques.

Projet et Stratégie forment un tout cohérent et structurant pour la Fondation. Le Projet se décline à travers un Plan stratégique permettant de planifier et de prioriser les actions.

Un comité stratégique au niveau du Conseil d'administration de la Fondation sera mis en place pour assurer le pilotage du plan stratégique 2022 – 2026. Chaque année, une évaluation sera faite sur la mise en œuvre effective des actions et l'analyse des écarts par rapport aux engagements pris.

Si besoin, des ajustements de cap seront décidés. Une stratégie n'est pas un carcan, mais une volonté et une trajectoire qui, par nature, s'adapte. Une synthèse de cette évaluation sera communiquée dans le rapport annuel d'activité de la Fondation.

Le CA la Fondation de l'Armée du Salut

• Sommaire •

<i>Préambule</i>	p 1
<i>Environnement : contexte et tendances prospectives</i>	p 3
<i>Orientation du plan stratégique : consolidation des fondamentaux et des atouts pour davantage d'impact</i>	p 5
I. Ses enjeux stratégiques pour les 5 prochaines années :	
1. Consolidation des fondamentaux	
- Une politique RH attractive et valorisante	p 9
- Des SI performants pour la mission et le pilotage	p 10
- La stratégie immobilière	p 11
- La stratégie financière et de ressources	p 12
2. Valorisation des atouts	
- Les liens Fondation - Congrégation	p 13
- La mobilisation du bénévolat	p 14
- L'engagement à l'international	p 15
3. Renforcement de l'impact	
- L'ambition de qualité	p 16
- La stratégie de développement	p 17
- La stratégie de communication et de plaidoyer	p 19
- La démarche ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance)	p 20
II. Son ambition « Secourir, Accompagner, Reconstruire »	p 21
• Secteur Inclusion :	p 22
- Maraudes, aide alimentaire, accueil de jour – « ADS dans la rue »	p 23
- Hébergement & logement	p 24
- Insertion par l'activité économique (IAE) & ESS	p 25
• Secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins	p 26
- Enfants et adolescents fragilisés	p 27
- Personnes confrontées au handicap	p 28
- Personnes âgées en situation de dépendance	p 29
<i>Chiffres clés & implantation territoriale</i>	p 30

• Environnement : contexte et tendances prospectives •

La crise sanitaire, économique et sociale est d'une grande violence et frappe, plus durement encore, ceux qui connaissent déjà la pauvreté, l'exclusion et la dépendance. La pandémie fait aussi découvrir la pauvreté, les privations et des vulnérabilités à des personnes qui s'en croyaient préservées.

Cette crise révèle et renforce plusieurs tendances fortes qui interpellent directement les missions et la stratégie de la Fondation de l'Armée du Salut :

- **Le nombre accru de personnes en précarité et l'émergence de nouveaux publics** confrontés à des situations de vulnérabilité : les jeunes sans formation ou sans emploi, les mineurs non accompagnés, les travailleurs précaires, les femmes victimes de violence, les personnes âgées isolées, les aidants insuffisamment soutenus...
- **Le besoin d'un accompagnement global pour préserver la dignité de chacun** : aide alimentaire, hébergement et accompagnement vers le logement, accès aux droits et à la santé, insertion par la formation et dans l'emploi..., sans oublier les besoins d'accompagnements psychologiques et spirituels, d'autant plus forts dans un contexte de perte de repères et parfois de sentiment d'abandon.
- **De profondes évolutions des politiques publiques et les contraintes budgétaires** : l'orientation vers la société inclusive et les impacts sur les structures collectives, la transformation de l'offre, la rationalisation et la généralisation des CPOM, l'harmonisation des coûts et la convergence tarifaire...
- **Des évolutions structurelles parmi les acteurs qui bousculent le secteur** : le contexte incitant aux regroupements entre associations, l'émergence d'acteurs privés à vocation sociale, la part croissante du secteur commercial, le développement des associations « opérateurs publics », le déploiement d'acteurs de la solidarité internationale en France, la mobilisation des collectifs d'acteurs citoyens...
- **La nécessité de s'adapter et de développer des dispositifs expérimentaux** pour répondre au mieux à la quantité et la diversité des besoins : veille des nombreuses innovations du secteur, capacité à modéliser et à essaimer les expérimentations, vigilance sur les financements précaires qui peuvent menacer la pérennité des activités développées...
- **Une demande d'une plus grande coordination territoriale des acteurs et de partenariats renforcés** pour garantir la continuité des accompagnements, offrir davantage de services aux personnes vulnérables, améliorer l'efficacité des actions et répondre aux attentes des pouvoirs publics...
- **Une exigence élevée de qualité et de rigueur du rendu-compte** pour répondre au mieux aux besoins des personnes vulnérables, aux attentes des parties prenantes et aux impératifs des contrôles et des évaluations externes : démarche de bientraitance, éthique professionnelle, participation des personnes accompagnées, évaluation des actions, efficacité de la gestion, robustesse des systèmes d'Information, transparence dans la communication...
- **Une vigilance des parties prenantes pour davantage d'engagements ESG (environnement, social, gouvernance)** : les acteurs sont appelés à s'engager concrètement : réduction de l'empreinte carbone, développement des circuits courts, valorisation de l'emploi inclusif, partage de la valeur travail, mesure d'impact, amélioration des processus de gouvernance...

- **Une volonté croissante des acteurs d'interpeller les pouvoirs publics.** A travers de nombreux collectifs et au-delà de leurs divergences, les acteurs veulent peser davantage dans le débat démocratique afin d'imaginer collectivement un chemin vers une société plus solidaire, plus unie et donc plus fraternelle.
- **La nécessité pour tous d'amplifier la recherche de nouvelles ressources diversifiées** : financières à travers des nouvelles formes de dons (ex : dons en nature), de mécénat et de financement, immobilières avec des bailleurs sociaux pour capter davantage de logements, humaines pour accueillir la diversité des modes d'engagements salariés et bénévoles...

Ce contexte nécessite de maîtriser les nombreux risques auxquels sont confrontés les acteurs dans un environnement de plus en plus internationalisé : la cybersécurité et la protection des données, la transition numérique et les nouvelles technologies, les incertitudes macroéconomiques et le contexte géopolitique, les évolutions de la réglementation et de la conformité, la gestion des talents et du capital humain, la sous-traitance et les risques liés aux tiers, la gestion de crise et les risques médiatiques...

Dans les prochaines années, les tensions internationales vont malheureusement perdurer, les mouvements migratoires vont s'intensifier et la crise écologique va s'amplifier. Cet environnement pose d'immenses défis pour la Fondation de l'Armée du salut, engagée dans un mouvement international présent dans plus de 130 pays.

Les équipes fragilisées depuis des années ont été durement éprouvées par la crise Covid : fatigue et anxiété des professionnels, absentéisme, dévalorisation des métiers, manque d'attractivité... La crise a fortement accentué les tensions en matière de recrutement dans de nombreux métiers et territoires, tout particulièrement pour les postes de soignants. Ainsi, de nombreux postes ne sont pas pourvus, faute de candidats, obligeant les équipes à fonctionner en effectif réduit.

Si le Ségur de la santé a apporté une amélioration sensible pour certains, il a exacerbé les inégalités de traitement entre les professionnels, en particulier entre le secteur associatif d'une part et les secteurs public et privé lucratif d'autre part, qui attirent davantage les candidats du fait de leurs meilleures conditions salariales.

Aux côtés des salariés, les bénévoles sont et resteront une force vitale au service des personnes vulnérables. Essentiels pour l'aide alimentaire, ils le sont aussi pleinement pour l'accompagnement dans les établissements. L'engagement bénévole est aussi une mission d'éducation pour une société plus juste et plus fraternelle. Le recrutement, l'animation, la formation et la fidélisation des bénévoles sont des défis importants qui devront être relevés collectivement.

Cette crise nous rappelle que nous sommes tous vulnérables. Toutes les vies sont fragiles et peuvent basculer à la suite d'un accident, d'une pathologie, d'une rupture ou de violences. Nous partageons cette vulnérabilité entre personnes humaines, mais aussi avec notre planète. Urgence sociale et urgence climatique sont intimement liées. Ces crises ont les mêmes causes et frappent d'abord les personnes qui ont le moins de moyens pour y faire face.

L'attention aux plus vulnérables n'est pas qu'un devoir humaniste, c'est l'opportunité de bâtir une société plus fraternelle. La crise sanitaire a d'ailleurs rappelé combien chacun est capable de solidarité, de générosité, de fraternité.

Pour relever tous ces défis et s'adapter à cet environnement évoluant fortement et très exigeant, **la Fondation de l'Armée du Salut dispose de nombreux atouts** : son histoire, ses valeurs, sa diversité sectorielle, sa taille, le bénévolat, l'international, la Congrégation...

• Orientation du plan stratégique : consolidation des fondamentaux et des atouts pour davantage d'impact •

La dynamique du précédent plan stratégique

Dans le cadre de son précédent plan stratégique (2016 - 2020), la Fondation de l'Armée du Salut s'est fortement développée : en 5 ans, plus de 30 % d'augmentation des produits d'exploitation (187 m€ en 2020) et plus de 25% d'augmentation de ses effectifs (2 700 salariés fin 2020).

En réponse aux nouveaux besoins des personnes vulnérables et pour continuer à renouveler son offre d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement, de nombreux nouveaux services ont été créés. Ils ont permis de consolider l'impact de plus de 200 établissements et services de la Fondation implantés dans 32 départements et 12 régions en France.

Dans le secteur du social et du médico-social, et au niveau national, la Fondation de l'Armée du Salut demeure un acteur important. Mais du fait de sa diversité de métiers et de son éclatement géographique, la Fondation est considérée, dans la plupart des territoires, comme un petit acteur local.

En K€	2016	2017	2018	2019	2020
Ressources totales	139 812	155 439	162 011	175 144	187 038
Ressources financements publics	120 401	124 888	132 704	150 687	158 818
Ressources collectées auprès du public (CER)	10 263	19 671	18 018	13 602	17 342
Ressources autres produits	9 148	10 880	11 289	10 855	10 878
Part des financements publics	86,1%	80,3%	81,9%	86,0%	84,9%
Part des ressources collectées auprès du public	7,3%	12,7%	11,1%	7,8%	9,3%
Part des autres produits	6,5%	7,0%	7,0%	6,2%	5,8%
Effectifs	2 139	2 419	2 502	2 607	2 705
Fonds Propres Associatifs	148 842	164 279	169 194	175 307	173 312
Endettement	49 484	59 463	66 748	74 059	70 345
Nombre d'établissements	49	50	51	51	51
Nombre de services	143	194	199	236	261

Une nouvelle orientation stratégique

Après une analyse approfondie de son environnement externe et un diagnostic co-construit des atouts et des fragilités de son organisation et de ses activités, la Fondation de l'Armée du Salut fixe une nouvelle orientation pour ses cinq prochaines années (2022 – 2026). Elle souhaite consolider les fondamentaux de son organisation et ses atouts pour davantage d'impact auprès de chacune de ses parties prenantes.

Toute la communauté d'acteurs (salariés, bénévoles, donateurs et partenaires) est pleinement engagée pour mettre en œuvre la devise « Secourir, Accompagner, Reconstruire ». Cet engagement est au cœur de la raison d'être de la Fondation de l'Armée du Salut.

Déterminée pour servir au mieux les personnes vulnérables, la Fondation souhaite piloter ses actions et communiquer sur son activité avec l'impact social comme repère.

Cette « boussole » stratégique se décline en trois axes structurants et complémentaires : consolidation des fondamentaux, valorisation des atouts, renforcement de l'impact.

1. La consolidation des fondamentaux :

Pour répondre aux exigences des parties prenantes et pour garantir la pérennité et la solidité de la Fondation, plusieurs fondamentaux doivent être consolidés :

- **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.
- **Investir pour des SI performants au service de la mission et du pilotage.** Les enjeux sont conséquents pour la Fondation : manque de gouvernance adaptée pour le pilotage du SI, vulnérabilité de plusieurs outils SI (métiers et supports), sous-investissement humain et financier, et une très faible culture du numérique au sein de ses équipes métiers. Avec l'aide d'un schéma directeur des systèmes d'information structurant, la Fondation souhaite moderniser ses infrastructures et ses SI, déployer davantage le numérique et investir fortement dans la formation des utilisateurs.
- **Piloter rigoureusement le parc immobilier et s'adapter aux nouveaux enjeux.** La Fondation doit structurer sa gouvernance et son organisation et acquérir de nouvelles expertises pour capter davantage de logements. Pour accompagner la profonde transformation du secteur « de l'hébergement au logement », la Fondation doit s'engager dans des partenariats stratégiques avec des bailleurs sociaux. Elle souhaite rapidement engager la cession de certains actifs non stratégiques pour financer les priorités de ce plan stratégique.
- **Sécuriser les équilibres financiers et développer les ressources pour financer les ambitions.** La Fondation doit pallier l'insuffisance structurelle de financements de la part des pouvoirs publics (équation tarifaire, tarifs plafonds ...), sécuriser les frais de siège et reconstituer ses réserves. Dans ce contexte, la Fondation va consolider la collecte auprès du grand public (fidélisation et renouvellement des donateurs, développement de la relation testateurs) et amplifier la recherche de ressources diversifiées (grands donateurs, mécénat d'entreprise, dons en nature, nouvelles formes de financement). La Fondation souhaite créer un fonds d'innovation pour soutenir les projets expérimentaux et co-financer certains projets à fort impact social.

2. La valorisation des atouts :

Les nombreux atouts de la Fondation de l'Armée du Salut méritent d'être davantage valorisés :

- **Faire vivre les liens Fondation – Congrégation et valoriser l'accompagnement spirituel.** Ces liens essentiels Fondation – Congrégation sont mutuellement bénéfiques et contribuent au rayonnement des deux entités. D'où l'engagement déterminé de transmettre une culture commune « Armée du Salut » en veillant à l'intégration et à la formation chaque nouveau salarié ou bénévole et en organisant des rencontres régulières. Conformément à son projet de Fondation et à sa raison d'être, et consciente des besoins du public accueilli, la Fondation souhaite valoriser davantage l'accompagnement spirituel et renforcer la place des accompagnants spirituels dans les établissements, dans le respect des principes de laïcité.
- **Mobiliser, former et fidéliser les bénévoles.** Le bénévolat est clairement dans l'ADN de la Fondation de l'Armée du Salut. Pour consolider cet atout majeur par rapport à d'autres gestionnaires d'établissements, la Fondation va déployer un plan d'actions conséquent. Entre autres : adaptation pour mieux répondre à la diversité des modes d'engagement bénévoles ; amélioration des pratiques d'animation et de valorisation des bénévoles ; développement d'un parcours de formation ; consolidation du dispositif de pilotage, déploiement du bénévolat en région.
- **Concrétiser davantage sur le terrain la dimension internationale de l'Armée du Salut.** Cette dimension internationale est clairement un atout. Mais le potentiel de projets et d'actions pourrait davantage être exploité et valorisé au sein de la FADS. Les objectifs sont donc de partager davantage les enjeux internationaux de l'Armée du Salut, au sein de la Fondation et de rendre concret dans les établissements la dimension internationale de l'Armée du Salut. Le plan stratégique prévoit également le renforcement du bureau des affaires européennes (désormais à Paris) et le soutien, par ses ressources et ses expertises, de l'organisation et du fonctionnement des activités sociales et médico-sociales de l'Armée du Salut en Belgique.

3. Le renforcement de l'impact :

L'ambition de la Fondation de l'Armée du Salut est de renforcer l'impact de ses actions au service des personnes vulnérables :

- **Animer et piloter l'exigence de qualité.** Conformément aux valeurs qui guident son action, la Fondation souhaite mettre cette ambition de qualité au cœur de sa stratégie. Elle souhaite clairement être reconnue dans ce domaine par chacune de ses parties prenantes. Pour déployer cette démarche structurante, plusieurs engagements sont pris : formation des acteurs, instances de pilotage, dispositif de management des risques, évaluation et mesure de l'impact social, écoute et participation des personnes accueillies, labellisation...
- **Poursuivre un développement sélectif et maîtrisé.** Le développement de nouveaux services est souvent rendu nécessaire pour pallier l'arrêt ou la décroissance de certains dispositifs. En parallèle, la Fondation est régulièrement sollicitée, notamment dans la « sphère » protestante, pour la reprise d'établissements. Une analyse rigoureuse de l'opportunité et de la faisabilité de chaque projet, à partir de critères prédéfinis, doit permettre d'optimiser au mieux les capacités financières et d'ingénierie limitées, de sécuriser les risques et de se concentrer sur les projets les plus intéressants pour la Fondation de l'Armée du Salut. De plus, dans certains domaines, la Fondation a tout intérêt à construire un partenariat stratégique avec des opérateurs déjà existants plutôt que de chercher à exister seule.
- **Renforcer l'impact de la communication et du plaidoyer.** La Fondation souhaite mettre en avant son action et ses valeurs pour mieux les faire connaître et donner envie de la soutenir. La Fondation fait face à un problème d'échelle de ses actions de communication et de recherche de fonds qui pèse sur les ratios financiers de l'organisation (collecte / dépenses). Dans ce contexte, la Fondation souhaite développer une communication plus participative et moins institutionnelle et donner une part plus importante à la vidéo et aux podcats. Elle doit adapter ses moyens pour porter cette ambition : investissement dans le digital, maîtrise des data, nouvelles compétences, mobilisation des web bénévoles et des influenceurs.
- **Déployer une démarche ESG (environnement, sociale, gouvernance) ambitieuse.** Par cohérence avec sa raison d'être et consciente de sa responsabilité, la Fondation s'engage dans une démarche volontariste ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance). Elle s'engage à réduire son empreinte carbone et à déployer une démarche structurée et proactive de protection de l'environnement. Elle engagera un plan d'actions pour valoriser l'emploi inclusif, la formation et le partage de la valeur travail. Enfin, elle souhaite consolider ses dispositifs de gouvernance, à travers l'implication de toutes les parties prenantes, une amélioration de la parité et de la diversité, davantage de mesures d'impact et une rigueur et une transparence dans sa communication...

● Ses enjeux stratégiques pour les 5 prochaines années ●

1. La consolidation des fondamentaux

● Une politique RH attractive et valorisante

Nos enjeux :

Plus de 2 700 salariés exercent à la Fondation les différents métiers du social, du médico-social et du sanitaire, mais aussi de très nombreux autres métiers (restauration, services techniques, entretien, administratif, etc.), au service de la qualité de vie des personnes accueillies, du fonctionnement des établissements, des services et du siège.

Engagement, participation et travail par objectifs sont à la base du management à la Fondation, qui s'appuie et s'intègre dans la démarche qualité. La Fondation s'attache à leur permettre de travailler dans les meilleures conditions possibles et à les faire participer à la conception de ses différents projets. La Fondation s'efforce d'être à leur écoute comme de développer leurs compétences.

Soucieuse d'une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la Fondation attache une grande importance à la formation des salariés mais aussi à la mobilité choisie. Au-delà, avec une volonté réelle de participation de chacun, elle essaie de valoriser le travail de chacun en laissant un espace de créativité et d'autonomie. Chacun étant acteur de son projet professionnel.

Conformément à ses engagements ESG (environnement, social, gouvernance), la Fondation souhaite développer l'emploi inclusif, lutter contre le salariat pauvre et développer les avantages sociaux.

Pour mettre en œuvre son projet et déployer sa stratégie, la Fondation de l'Armée du Salut a besoin de pouvoir s'appuyer sur un travail conjoint de tous ses membres (salariés, bénévoles, officiers, administrateurs...), fondé sur un sentiment commun d'appartenance et sur le respect des mêmes valeurs. Cette communauté d'acteurs repose sur la reconnaissance d'une spécificité de l'Armée du Salut, qui prend sa source dans l'unité symbolisée par son logo, dans son inclusion dans un Mouvement international, mais aussi dans la richesse des métiers qu'elle met au service des populations les plus vulnérables.

La crise sanitaire, sociale et économique a fait émerger ou renforcer de nombreux enjeux RH : fatigue et anxiété des équipes, absentéisme, dévalorisation des métiers, manque d'attractivité. La crise a fortement accentué les tensions en matière de recrutement, la part des personnes « faisant fonction », le recours à l'intérim, tout particulièrement pour les postes de soignants.

Nos engagements :

- A. Recruter, intégrer et fidéliser les professionnels :** actions attractives pour le recrutement dispositifs d'accueil, parcours d'intégration, reconnaissance de l'engagement, partage de la valeur travail, avantages sociaux...
- B. Développer et valoriser les compétences dans les parcours professionnels** en adéquation avec les besoins de la Fondation : offre renouvelée de formations, mobilité interne...
- C. Promouvoir la qualité de vie au travail et prévenir les risques professionnels** et ceux liés à la santé : actions de prévention, lutte contre les RPS, moments conviviaux...
- D. Généraliser les évaluations individuelles et collectives :** entretiens annuels et professionnels, fixation des objectifs, dispositif d'évaluation, écoute des souhaits d'évolution
- E. Consolider le sentiment d'appartenance des salariés à l'Armée du Salut :** port de signes d'appartenance, rencontres avec la Congrégation, possibilités d'expériences internationales

● Des SI performants pour la mission et le pilotage

Nos enjeux :

Depuis sa création en l'an 2000 la Fondation structure et s'appuie sur son système d'information afin de maîtriser et développer l'activité. L'évolution des technologies numériques depuis les deux dernières décennies a considérablement modifié le paysage économique et sociétal. Sous l'impulsion de la puissance publique les secteurs social, médico-social et sanitaire vivent actuellement une transformation conjoncturelle et structurelle sans précédent. Le numérique est au cœur de cette transformation. Les récents événements liés à la pandémie du Covid19 en témoignent davantage. En effet, le numérique a permis aux organisations publiques et privées de maintenir et assurer une continuité de l'activité malgré la crise mondiale.

La pandémie a également été un test de résilience pour les établissements de la Fondation. L'ensemble des professionnels a réussi à tirer son épingle du jeu grâce à l'infrastructure informatique existante. La connectivité, malgré ses capacités réduites dans certaines localités, et la bonne qualité des équipements numériques (postes de travail) ont permis à la Fondation de se réorganiser et de s'adapter rapidement à la situation de crise. Les bouleversements politiques, économiques et sociétaux récents invite la Fondation à se tourner vers le numérique et de s'en servir en tant que levier pour la réalisation de sa stratégie de développement et de transformation.

Aujourd'hui la Fondation est confrontée à de nombreux enjeux concernant ses systèmes d'information : manque de gouvernance adaptée pour le pilotage du SI, vulnérabilité de plusieurs outils SI (métiers et supports), sous-investissement humain et financier, et une très faible culture du numérique au sein de ses équipes métiers. Des SI performants, éventuellement en infogérance, contribuent à la maîtrise de la complexité et à l'amélioration de la qualité des activités de la Fondation.

A travers la mise en place d'un Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), la Fondation de l'Armée du Salut souhaite maîtriser sa transformation et déployer son plan stratégique 2022-2026. Le SDSI doit comprendre une feuille de route de l'alignement des systèmes d'information aux orientations stratégiques ainsi que le Portefeuille des projets.

Nos engagements :

- A. Mettre en place une gouvernance des SI adaptée et un Schéma directeur des SI (SDSI)** opérationnel pour les aligner sur le plan stratégique 2022-2026 de la Fondation
- B. Poursuivre le déploiement des logiciels métiers et amplifier les actions de formation** des salariés pour permettre une harmonisation des pratiques et une maîtrise de l'activité
- C. Investir davantage pour moderniser les SI de gestion et de décision (ERP)** et permettre ainsi des fonctions supports efficaces et un pilotage performant et étudier l'opportunité de l'infogérance pour mutualiser les SI avec d'autres acteurs
- D. Poursuivre la modernisation de l'infrastructure informatique** pour davantage d'efficacité et de robustesse et permettre une connectivité enrichie (téléphonie fixe et mobile, visioconférence, télétravail, téléconsultation, télémédecine, objets connectés, domotique)
- E. Déployer davantage le numérique, en tant que levier d'innovation et de transformation** permettant à la Fondation d'introduire de nouveaux services et d'assurer un meilleur accompagnement des personnes accueillies au sein de la Fondation

• La stratégie immobilière

Nos enjeux :

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite déployer une stratégie immobilière adaptée en vue de garantir la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies tant dans ses structures collectives que dans ses dispositifs hors les murs.

Parmi les leviers d'amélioration de la qualité et de performance, le domaine de l'immobilier occupe une place importante. Il importe avant tout de déployer les outils nécessaires (GPAO - gestion du patrimoine assistée par ordinateur) pour assurer un pilotage, une maîtrise et une connaissance permanente du parc immobilier de la Fondation de l'Armée du Salut. Un tel travail permet notamment de caractériser les biens selon leur nature de détention et d'occupation, de mesurer leurs coûts d'exploitation, d'actualiser leur valorisation, de disposer d'un bilan des engagements (contrats, baux, protocoles...), des contraintes (aliénabilité, cadre de l'acquisition...) et des besoins futurs (suivi des investissements, programmation technique, taux de vétusté...).

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite mettre en œuvre une politique de gestion des actifs, à la fois globale et dédiée par secteur d'activité en valorisant au mieux son patrimoine : il s'agit de déterminer pour chaque secteur le positionnement à privilégier (propriétaire-exploitant, simple exploitant, partenariat avec des bailleurs...) en tenant compte aussi bien de données contextuelles, réglementaires, financières et fiscales.

Dans le même temps, une optimisation de la gestion immobilière du parc existant en termes d'exploitation (GMAO – Gestion de la Maintenance Assistée par ordinateur) doit permettre, par une meilleure visibilité et pilotage des coûts et contrats, de minimiser les dépenses et de sécuriser les engagements pris.

Dans un souci permanent de qualité, il appartient à la Fondation de construire collectivement les niveaux de service et d'accueil attendus dans le domaine de l'immobilier, en lien avec les enjeux et ambitions arrêtés par chaque secteur d'activité, que ce soit dans le cadre des projets de restructuration du parc existant ou dans une optique de développement.

Un des principaux enjeux immobiliers pour la Fondation est de structurer sa gouvernance et son organisation et acquérir de nouvelles expertises pour capter davantage de logements. La Fondation doit en effet s'adapter à la profonde transformation du secteur « de l'hébergement au logement. »

Nos engagements :

- A. Mieux piloter le parc immobilier de la Fondation** à travers le déploiement généralisé des outils nécessaires de connaissance, d'entretien et de valorisation du patrimoine
- B. Mettre en place, pour chaque projet, le montage immobilier le plus pertinent**, en étudiant le recours à une SCI, et en intégrant les impacts juridiques, financiers et fiscaux
- C. S'engager dans des partenariats stratégiques avec des bailleurs sociaux**, des institutionnels, des agences immobilières à vocation sociale pour capter davantage de logements
- D. Intégrer la démarche ESG dans les projets immobiliers** (construction, réhabilitation, entretien) en veillant à sa prise en charge budgétaire (si besoin nouveaux financements)
- E. Concrétiser la cession de certains actifs non stratégiques** pour financer les priorités de ce plan et mettre en place une Commission immobilière pour piloter la stratégie immobilière

• La stratégie financière et de ressources

Nos enjeux :

La Fondation attire l'attention depuis plusieurs années sur l'insuffisance structurelle de financements de la part des pouvoirs publics (équation tarifaire, tarifs plafonds ...) pour répondre aux besoins d'accompagnement de qualité des personnes accueillies.

Dans ce contexte, la Fondation souhaite poursuivre et amplifier la recherche de ressources diversifiées, adaptées à chaque cible, et attirer de nouveaux types de financement. La poursuite des actions actuelles, la prise en charge des nouveaux besoins autant que la mise en œuvre du plan stratégique 2022 - 2026 rendent cette orientation particulièrement importante pour l'avenir de la Fondation de l'Armée du Salut.

La générosité du public reste une ressource fondamentale, qui doit pouvoir se fonder sur un contenu mobilisateur mettant l'accent sur les actions menées et leur impact. Il importe donc de coordonner encore plus la fonction de collecte et la communication qui la soutient, et de donner au réseau la possibilité d'être acteur de la collecte.

Le rôle des grands donateurs privés est aussi primordial. La Fondation souhaite développer sa prospection sur les grands dons et s'efforcer de devenir partenaire de référence de ceux qui soutiennent son action, entreprises ou philanthropes, à travers une offre correspondant à leurs priorités stratégiques ou personnelles.

Par une gestion efficace et rigoureuse la Fondation veut respecter ses équilibres financiers afin de réduire les subventions d'équilibre aux établissements, reconstituer ses réserves et ainsi réattribuer ses fonds aux missions sociales, aux expérimentations et « aux plus » de la Fondation.

Nos engagements :

- A. Conforter et étendre la collecte auprès du grand public** : fidélisation et renouvellement des donateurs, optimisation des campagnes, développement de la relation testateurs
- B. Amplifier la recherche de ressources diversifiées** : campagne grands donateurs, développement du mécénat d'entreprise, nouvelles formes de générosité et de financement
- C. Maîtriser davantage les équilibres financiers** : réduction des subventions d'équilibre pour dépenses refusées, renforcement du contrôle interne et du pilotage de la performance, renforcement des fonds propres à travers la reconstitution des réserves
- D. Développer la facturation en interne de certaines prestations assurées par le siège**, au-delà des frais de siège : assistance à maîtrise d'ouvrage, ingénierie de projet...
- E. Créer un fonds d'innovation pour soutenir les projets expérimentaux** et co-financer par la Fondation certains dispositifs sociaux ou projets à fort impact social

2. La valorisation des atouts

• Les liens Fondation – Congrégation

Nos enjeux :

La Fondation de l'Armée du Salut est l'une des deux entités représentant, en France, l'Armée du Salut, au côté d'une Congrégation rassemblant des postes d'évangélisation et réalisant, entre autres, des actions sociales d'intérêt général. Un des principaux enjeux est de renforcer les liens Fondation – Congrégation et de créer une culture commune Armée du Salut.

Ces liens essentiels Fondation – Congrégation sont mutuellement bénéfiques et contribuent au rayonnement des deux entités. La Congrégation apporte à la Fondation son histoire au service des personnes les plus vulnérables, une dimension internationale, un engagement et des actions bénévoles et bien évidemment un soutien spirituel pour les résidents et le personnel.

Réciproquement la Fondation apporte à la Congrégation, une reconnaissance, de la visibilité dans les médias, auprès du grand public et des institutionnels, des financements pour ses actions, une organisation et des expertises techniques.

Le projet de la Fondation rappelle que la FADS propose un accompagnement global de chaque personne accueillie qui prend en compte l'ensemble de ses besoins, y compris d'ordre spirituel. Cette proposition d'accompagnement spirituel repose sur le postulat fondamental : il y a chez toute personne une dimension spirituelle. Elle touche à l'intime. Son expression est propre à chacun. Par elle, l'homme aspire à trouver sa place dans l'humanité, à donner sens à sa vie et à ce qui le fait vivre, et à s'interroger, sur le fondement à partir duquel il s'oriente. Elle n'est pas réductible à une religion, qui en est cependant une expression possible.

Des accompagnants spirituels assurent tout au long de l'année des temps de présence, d'écoute et d'échanges avec les personnes accueillies qui le souhaitent. Mais leurs places et leurs actions doivent être davantage valorisées dans les établissements. Au siège, une direction de l'accompagnement spirituel coordonne l'ensemble de ces actions qui sont au cœur des spécificités et du projet de la Fondation.

Nos engagements :

- A. Transmettre une culture commune « Armée du Salut »** à tous les acteurs en veillant à l'intégration et à la formation (histoire, valeurs...) de chaque nouveau salarié ou bénévole
- B. Organiser des rencontres régulières** entre les équipes des établissements et des postes au niveau local, régional et national pour mieux se connaître et « faire Armée du Salut »
- C. Etendre aux acteurs de la Fondation les services de l'Ecole de Formation** en proposant des modules professionnels diversifiés : principes de laïcité, accompagnement spirituel, questions éthiques, accompagnement de fin de vie...
- D. Renforcer la place des accompagnants spirituels dans les établissements** : participation au CVS et aux temps forts, statut spécifique, plus de visibilité dans les organigrammes...
- E. Valoriser davantage l'accompagnement spirituel** dans les projets d'établissements et dans les rapports d'activité et veiller à son offre effective dans tous les établissements

• La mobilisation du bénévolat

Nos enjeux :

Aux côtés des professionnels de l'action sociale, médicosociale et sanitaire de la Fondation, les 5 000 bénévoles de la Fondation sont une force au service des personnes en situation de vulnérabilité. Ils apportent leur engagement, leurs qualités humaines et leurs compétences. Ils vivent clairement les valeurs de la Fondation et les portent. Ils contribuent au rayonnement de la Fondation de l'Armée du Salut.

Parmi les principaux domaines d'intervention des bénévoles figure : l'aide alimentaire, l'accès et la transmission de savoirs, la recherche des personnes disparues, l'accompagnement des personnes âgées, les animations, les soins. Le développement du bénévolat est au cœur de la stratégie de la Fondation. L'engagement bénévole auprès des personnes vulnérables est également une mission d'éducation pour une société plus juste et plus fraternelle.

Venant en complémentarité ou en renforcement du travail réalisé par les professionnels au service des personnes accueillies, l'intervention, souvent pérenne, des bénévoles dans les établissements de la Fondation contribue à l'ouverture de ces derniers sur leur environnement, et enrichit les liens sociaux et la citoyenneté des personnes accompagnées.

Leurs interventions, coordonnées par une direction du siège, se déroulent dans un cadre formalisé (entretiens préalables, définition des missions, charte du bénévolat de l'Armée du Salut, relais avec des professionnels référents au sein des établissements...). Les bénévoles sont principalement en Ile-de-France. Ils sont encore peu présents ailleurs. Un des enjeux est de développer le bénévolat dans l'ensemble des territoires.

Le recrutement, l'animation, la formation et la fidélisation des bénévoles sont des enjeux stratégiques pour la Fondation de l'Armée du Salut.

Nos engagements :

- A. Améliorer les pratiques d'accueil, d'animation et de valorisation** des bénévoles du premier contact à la fin de mission et favoriser les lieux et les temps conviviaux
- B. Développer et savoir accueillir la diversité des modes d'engagement bénévoles** : bénévolat et mécénat de compétences, projets courts, réseaux ou collectifs de bénévoles...
- C. Offrir à chaque bénévole un parcours de formation** : formations de base sur l'Armée du Salut, modules d'approfondissement, développement des e-formations
- D. Soutenir chaque établissement dans le développement du bénévolat**, venant en complémentarité ou en renforcement du travail réalisé par les salariés
- E. Consolider le dispositif de pilotage du bénévolat** : meilleure connaissance des profils et des attentes des bénévoles, déploiement de la base informatique, animation du réseau

3. Le renforcement de l'impact

• L'engagement à l'international

Nos enjeux :

L'Armée du Salut, est mouvement international présent dans plus de 130 pays. Cette dimension internationale est clairement un atout pour la Fondation de l'Armée du Salut. Mais le potentiel de projets et d'actions pourrait davantage être exploité et valorisé au sein de la FADS.

La France et la Belgique font partie du même territoire pour l'organisation internationale de l'Armée du Salut. La FADS pourrait soutenir, par ses ressources et ses expertises au sein du siège, l'organisation et le fonctionnement des activités sociales et médico-sociales de l'Armée du Salut en Belgique.

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite consolider les actions du bureau des affaires européennes de l'Armée du Salut, désormais installé à Paris, à travers des initiatives de plaidoyer, des prises de position communes entre les différentes Armées du Salut en Europe et le soutien des projets internationaux prioritaires.

Le changement de statuts de la Fondation de l'Armée du Salut en France ouvre la possibilité de soutenir des actions de solidarité à l'international. Le Quartier Général de l'Armée du Salut à Londres a invité l'Armée du Salut en France à développer des actions humanitaires en Afrique francophone, à travers le soutien des Armées du Salut locales. Des actions à l'international, menées par des équipes bénévoles ou salariées et soutenues par des appels à dons dédiés pourraient être engagées en réponse à des urgences. Mais les moyens humains et financiers demeurent limités à ce jour pour soutenir cette ambition.

La Fondation de l'Armée du Salut n'intervient actuellement pas dans les territoires d'Outre-Mer. Selon l'organisation de l'Armée du Salut dans le monde, ces territoires sont sous la juridiction non pas du territoire France de l'Armée du Salut, mais des territoires régionaux (ex : Caraïbes) de l'Armée du Salut. Pour y intervenir, la Fondation devrait donc œuvrer en coordination étroite avec ces autres acteurs de l'Armée du Salut.

L'Armée du Salut a fortement combattu dans les années 1920 pour une grande cause : la fin du bagne en Guyane. D'autre part, elle dispose d'un couple d'officiers en Guyane. Dans ce contexte, le développement d'actions en Guyane pourrait avoir du sens.

Nos engagements :

- A. Soutenir, par ses ressources et ses expertises, l'organisation et le fonctionnement** des activités sociales et médico-sociales de l'Armée du Salut en Belgique
- B. Renforcer l'impact du bureau des affaires européennes de l'Armée du Salut** : porter la voix et les projets de l'Armée du Salut et solliciter financièrement les institutions européennes
- C. Partager davantage les enjeux internationaux de l'Armée du Salut**, au sein de la Fondation: communication des prises de position, diffusion du YearBook et des opportunités d'emploi
- D. Rendre concret dans les établissements la dimension internationale de l'Armée du Salut** : échanges entre professionnels, jumelages entre structures, volontariat, aides matérielles
- E. Expérimenter le développement de nouvelles actions en Guyane**, territoire d'Outre-Mer avec d'importants besoins sociaux, et terre d'engagement historique de l'Armée du Salut

• L'ambition de qualité

Nos enjeux :

Conformément aux valeurs qui guident son action, la Fondation de l'Armée du Salut vise à mener une action transversale pour améliorer la qualité du service rendu et accroître le professionnalisme de sa réponse aux besoins des personnes vulnérables. Elle souhaite être en mesure de mieux évaluer ce qu'elle fait afin de responsabiliser chacun des acteurs au service de cette ambition.

Cette orientation stratégique fait directement écho à « l'exigence », une des 5 valeurs de la Fondation. En effet, l'exigence se vit au quotidien dans la qualité de l'accompagnement. Elle impose rigueur et éthique professionnelle, implication individuelle, engagement pluridisciplinaire, vigilance dans la bientraitance et efficacité dans la gestion. Cette exigence stimule également la capacité à se remettre en question, l'évaluation des actions, la créativité de chacun et l'ambition d'innover.

La Fondation souhaite également renforcer sa démarche de management des risques et de contrôle interne pour assurer la maîtrise de ses missions. Cette ambition suppose de savoir adopter une attitude préventive, pour nous protéger contre les événements indésirables susceptibles d'affecter la qualité de nos actions, notre image, nos finances. Elle implique, en cas de risque avéré, de faire preuve d'une importante réactivité dans la mise en place d'actions correctives ou palliatives.

Une telle démarche doit reposer sur une prise de conscience collective et individuelle de la nécessité de maîtriser nos risques, chacun de nos actes pouvant avoir des impacts sur l'ensemble de la Fondation. Pour assurer l'adhésion des acteurs, la mise en œuvre de cette approche doit être homogène selon les secteurs, cohérente avec nos moyens et priorisée selon les actions. Elle doit s'appuyer sur une professionnalisation globale et sur une systématisation de l'approche par les risques dans les grandes prises de décision et la conduite de projets.

Nos engagements :

- A. Animer et piloter l'engagement qualité aux différents niveaux de la Fondation** : formation des acteurs, instances de pilotage, réseau de référents, reportings aux instances...
- B. Déployer pleinement la démarche d'évaluation**, fondée sur un large questionnement des pratiques, l'écoute des personnes accompagnées et des professionnels, la veille territoriale...
- C. Consolider le dispositif de management des risques** : mise à jour régulière de la cartographie, reporting sur les risques, intégration de l'approche risque dans tous les projets
- D. Déployer l'ensemble des dispositifs d'écoute et de signalement** en veillant à leur bon fonctionnement et à leur conformité : satisfaction, réclamations, événements indésirables...
- E. Poursuivre la démarche d'amélioration continue des pratiques**, à travers la labélisation IDEAS, vecteur de confiance pour les partenaires et les financeurs

● La stratégie de développement

Nos enjeux :

Pour répondre aux besoins croissants des personnes en vulnérabilité, la Fondation de l'Armée du Salut souhaite faire du développement un axe de sa stratégie, selon toutes ses composantes : amélioration de la qualité, croissance interne, création de nouvelles structures, reprise de structures existantes et expérimentation, selon des modèles économiques viables et maîtrisés, garants d'une offre de services adaptée aux besoins des personnes accompagnées.

Pour renforcer son utilité et ses contributions sociales, la Fondation doit en premier lieu agir en interne, dans ses structures et dispositifs déjà existants. L'amélioration des dispositifs peut se faire par un renforcement de la qualité, une meilleure synergie entre structures ou encore par une approche inter-secteurs.

Le développement de la Fondation implique également la recherche de projets innovants pour couvrir des besoins non encore satisfaits. La diversité des métiers pratiqués à la Fondation et l'étendue de son réseau lui donnent un avantage dans le champ de l'expérimentation, en lui permettant de faire preuve de créativité pour diffuser son savoir-faire et proposer une offre de services variée.

Au-delà de l'amélioration de la valeur sociale de chaque service rendu, le développement est aussi accroissement du volume d'activité de la Fondation, afin de conforter ses positions dans un contexte qui pousse aux concentrations et à la constitution de groupes associatifs. La maîtrise des processus de reprise, la recherche des synergies et des opportunités de mutualisation renforceront la Fondation de l'Armée du Salut.

Impossible d'agir seul quand on ambitionne de construire une réponse globale et durable aux besoins des personnes vulnérables, de leur fournir un continuum de prestations en amont et en aval de l'action. Des partenariats durables et fiables peuvent être des moyens d'amplifier et d'enrichir l'action de la Fondation de l'Armée du Salut. Dans certains domaines, la Fondation a tout intérêt à construire un partenariat avec des opérateurs déjà existants plutôt que de chercher à exister seule.

Une telle évolution nécessite d'identifier, dans chacun des secteurs d'activité, des partenaires stratégiques et de définir avec eux de nouveaux modes de coopération, afin d'utiliser au mieux les capacités conjointes et les savoir-faire de chacun au service des populations les plus vulnérables.

Nos engagements :

- A. Valoriser davantage les atouts de la Fondation** pour soutenir son développement qualitatif et quantitatif : sa diversité sectorielle, sa taille, le bénévolat, l'international, la Congrégation
- B. Poursuivre le développement qualitatif de la Fondation** pour répondre aux mieux aux besoins des personnes accompagnée : diversification de l'offre, formation, expérimentation
- C. Assurer un développement sélectif et maîtrisé** à travers des études rigoureuses d'opportunité et de faisabilité des reprises d'établissement et des conventions d'assistance
- D. Renforcer l'expertise, l'agilité et la réactivité du siège pour soutenir le développement :** étude des reprises, réponse aux appels à projets, modélisation des expérimentations
- E. Engager des partenariats stratégiques dans chaque secteur** avec d'autres acteurs pour construire une réponse de qualité, globale et durable aux besoins des personnes vulnérables

Critères de sélectivité pour le développement

Pour la reprise d'établissements

Pour assurer un développement « sélectif et maîtrisé », 12 critères de sélectivité des projets de reprise pourraient être retenus. Chaque critère serait évalué entre 1 et 5 (5 = très favorable, 4 = plutôt favorable, 3 = neutre, 2 = plutôt défavorable, 1 = très défavorable). Une évaluation globale sur 50 serait indiquée pour identifier les principales zones de risques et pour objectiver la validation ou non de l'opportunité du projet.

Un GO / NO GO pourrait ainsi être donné par les instances dès la fin de la phase d'étude d'opportunité. Une telle décision permettrait d'optimiser au mieux les capacités limitées d'ingénierie de développement et de se concentrer sur les projets les plus intéressants pour la Fondation de l'Armée du Salut. Ces critères, conçus pour des projets de reprise, pourraient être adaptés pour les projets de création d'établissements ou de services (avec des seuils d'application à déterminer).

La cohérence avec le plan stratégique 2022 - 2026 de la Fondation de l'Armée du Salut est bien évidemment un prérequis pour tout projet.

I. Critères stratégiques :

- **Forte utilité sociale** et orientation vers les personnes vulnérables
- **Maîtrise de la Fondation** dans la gestion de ce type d'établissement ou service
- **Intérêt territorial** : proximité avec un autre établissement / un poste de la Congrégation
- **Valeurs** : adhésion aux valeurs de la Fondation / acteur d'inspiration chrétienne

II. Critères économiques :

- **Business plan solide - produits** (engagement des ACT sur produits, hypothèses justifiées)
- **Business plan solide - charges** (intégration de toutes les charges, justesse de la MS)
- **Maîtrise du risque financier** (pérennité du financement public, assurance d'équilibre)
- **Impacts bilanciaux positifs** (fonds propres, trésorerie, ratio bilanciaux...)

III. Critères d'ingénierie et de ressources RH

- **Complexité réduite du projet** dans sa dimension RH (qualité du management) et SI
- **Ingénierie immobilière maîtrisée** (construction ou réhabilitation restreintes)
- **Disponibilité du siège pour accompagner ce projet de développement**
- **Probabilité d'obtention du projet** (pour optimiser les efforts de développement)

Evaluation de l'opportunité du projet

• La stratégie de communication et de plaidoyer

Nos enjeux :

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite joindre la parole à l'action, alors que la vision actuelle de la Fondation chez les décideurs et dans le grand public reste souvent partielle. Le plaidoyer de l'Armée du Salut s'inscrit dans la promotion des 17 objectifs de développement durable de l'ONU qui donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous.

La Fondation souhaite ainsi mettre en avant son action et ses valeurs pour mieux les faire connaître et donner envie au grand public de la soutenir, avec in fine un enjeu de faire évoluer les mentalités et comportements ainsi que de devenir un acteur de référence dans ces domaines. Politiquement, elle souhaite influencer sur les règles qui encadrent son activité au service des plus fragiles. L'objectif est de construire une image forte et plus représentative auprès de l'ensemble de ses partenaires, d'être notamment mieux connue comme acteur important du secteur du social et médico-social.

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite se penser comme un media global qui communique grâce à tous les canaux disponibles (publications, internet, réseaux sociaux, newsletters, vidéo, événements ...) à l'attention de plusieurs cibles (interne, grand public, donateurs, mécènes, partenaires associatifs, financeurs, élus, journalistes, personnalités ...).

A l'heure actuelle, la Fondation fait face à un problème d'échelle de ses actions de communication et de recherche de fonds. Sur de nombreux sujets, les communautés auxquelles elle s'adresse sont de taille trop réduite. L'enjeu est souvent moins dans une amélioration de la qualité de sa communication et de sa recherche de fonds que dans un accroissement du nombre de destinataires (nombre de donateurs pour le marketing direct, nombre de mécènes et philanthropes pour la Nuit de la Philanthropie, tailles des communautés sur les réseaux sociaux ...). Ce problème d'échelle pèse sur les ratios financiers de l'organisation (collecte / dépenses) du fait d'une difficulté à répartir les frais fixes.

Les évolutions sociétales et technologiques en cours imposent enfin à la Fondation de poursuivre la digitalisation de sa communication et de sa recherche de fonds. Ces dernières sont conditionnées par une étude des datas à sa disposition et par un enrichissement de ces dernières, de manière à affiner le ciblage de sa communication et de sa recherche de fonds.

Nos engagements :

- A. Positionner davantage la Fondation sur un axe fort et différenciant pour sa communication** et se doter des moyens pour être reconnue comme experte : observatoire, études, plaidoyer
- B. Développer une communication plus participative, moins institutionnelle**, basée sur la preuve (davantage de témoignages, de chiffres) et répondant aux attentes des publics cibles
- C. Faire des établissements des relais de communication dans les territoires** et les soutenir (formations, outils) dans la prise de parole auprès des médias, élus et partenaires locaux
- D. Donner une part plus importante à la vidéo et aux podcats dans les productions éditoriales** de la Fondation et élargir fortement sa visibilité sur les réseaux sociaux
- E. Adapter les moyens pour porter cette ambition** : investissement dans le digital, maîtrise des data, nouvelles compétences, mobilisation des web bénévoles et des influenceurs

• La démarche ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance)

Nos enjeux :

Par cohérence avec sa raison d'être et consciente de sa responsabilité, la Fondation s'engage dans une démarche volontariste ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance). Ainsi la Fondation a l'ambition de faire évoluer concrètement ses modes de fonctionnement de gouvernance et de lier étroitement l'exercice de ses missions - travail social et accompagnement des populations les plus vulnérables – avec le respect de l'environnement et les attentes de ses parties prenantes.

La Fondation est également vigilante à repérer et à prendre en compte les parties non-prenantes pour les associer autant que possible dans les dispositifs de gouvernance et dans l'évaluation de son impact social.

En matière d'ESG, la Fondation est membre de la communauté Lucie et a engagé une démarche d'autoévaluation pour progressivement intégrer les recommandations de l'ISO 26 000.

Les 7 thématiques retenues pour l'ESG sont les suivantes : mettre en place une gouvernance responsable ; respecter les droits des personnes ; développer des relations et conditions de travail responsables ; préserver l'environnement ; développer l'éthique dans les relations d'affaires ; respecter les intérêts des consommateurs ; viser le développement local et l'intérêt général.

La Fondation souhaite co-construire sa démarche ESG en collaboration avec ses parties prenantes. Ainsi, après une identification et une hiérarchisation de ces parties prenantes, la Fondation engagera un dialogue avec chacune d'entre elles.

Donner envie à tous les acteurs de la Fondation de s'engager dans une démarche ESG, partager les bonnes pratiques, évaluer l'impact de ses actions et engager une démarche d'amélioration continue sont des enjeux importants pour concrétiser dans la durée cette ambition ESG.

La Fondation souhaite orienter ses actions d'IAE (insertion par l'activité économique) sur des thématiques ESG et notamment environnementales.

Nos engagements :

- A. Déployer une démarche structurée et proactive de réduction de l'empreinte carbone** et se mettre en conformité : bilan GES (gaz à effet de serre), tri 5 flux, audits énergétiques...
- B. Limiter au maximum les pollutions et nuisances de tout type** : réduction et traitement des déchets, augmentation progressive de la part de produits éco-labellisés ou 100% naturels
- C. Agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs** : signature de clauses ESG pour les partenaires, critères extra financiers de sélection, formation des acheteurs...
- D. Accompagner chaque établissement dans leurs engagements ESG** et prendre en compte le contexte local et les spécificités des publics et des financements pour la fixation des objectifs
- E. Consolider ses dispositifs de gouvernance** : implication de toutes les parties prenantes, parité et diversité, mesure d'impact, rigueur et transparence dans sa communication, nouveaux modes d'organisation et de gouvernance...

● Son ambition « Secourir, Accompagner, Reconstruire » les personnes les plus vulnérables ●

La Fondation s’efforce d’agir selon ses 5 valeurs – Inconditionnalité, Exigence, Fraternité, Espérance, Participation – et de mettre en œuvre sa devise « Secourir, Accompagner, Reconstruire » dans toutes ses actions au service des personnes vulnérables.

Secourir	Repérer, aller-vers, accueillir, écouter, protéger, orienter toute personne fragilisée
Accompagner	Soutenir dans la durée, prendre soin, encourager avec confiance, agir avec la personne au plus près de ses besoins et de ses attentes
Reconstruire	Restaurer le lien social, permettre de se réinscrire dans un projet de vie, développer le pouvoir d’agir, préserver ou renforcer l’autonomie

A travers plus de 200 établissements et services, la Fondation de l’Armée du Salut est engagée dans la lutte contre toutes les exclusions et vulnérabilités. C’est ce combat pour l’intégration de tous dans la société et le respect de leur dignité qui unit l’ensemble des acteurs de la Fondation.

La Fondation intervient, sur l’ensemble du territoire national, à travers des dispositifs variés, enrichis par la diversité des métiers pratiqués et la transversalité entre ses structures sociales, médico-sociales et sanitaires.

Fidèle à son histoire et fort de ses expériences, la Fondation de l’Armée de l’Armée du Salut souhaite, à travers ce plan stratégique 2022 – 2026, poursuivre et amplifier sa mobilisation POUR et AVEC les FEMMES, tout particulièrement en accompagnant les femmes les plus vulnérables.

Saluant l’engagement des femmes salutistes dans les œuvres de bien commun, le Fondateur de l’Armée du Salut, William Booth, avait eu ces mots : « Mes meilleurs hommes sont des femmes ».

En 1881, quand l’Armée du Salut s’implante en France, c’est notamment grâce à la mobilisation de trois femmes : Catherine Booth, Adélaïde Cox et Florence Soper. Au début du XX^{ème} Blanche Peyron consacra sa vie à sortir de la misère des femmes et fonda le Palais de la Femme. Plus tard, Georgette Gogibus s’est pleinement engagée pour servir les personnes sans-abris en les accueillant sur la Péniche amarrée quai d’Austerlitz. De très nombreuses femmes se sont mobilisées à leur suite.

Depuis plus de 100 ans, l’Armée du Salut a développé de nombreux établissements et services pour soutenir les femmes en situation de grande vulnérabilité, qui sont encore aujourd’hui les premières victimes de la crise sociale et économique issue de la crise sanitaire : le Palais de la Femme, la Cité des Dames, le chantier d’insertion Terre de Femmes, la résidence maternelle Les Lilas...

A l’échelle internationale, l’Armée du Salut participe depuis sa création à la lutte contre la traite des êtres humains et agit pour dénoncer « ce crime grave, portant atteinte aux droits humains fondamentaux et à la dignité humaine » (ONU).

En France, la Fondation se mobilise activement pour accompagner les femmes victimes de violence à travers des dispositifs d’hébergement, des actions de protection de l’enfance, et de soutien à la parentalité. Poursuivant sa dynamique d’innovations, la Fondation a engagé des expérimentations à Mulhouse et à Belfort pour accompagner et assurer le suivi des hommes auteurs de violences, afin de prévenir les récidives et protéger plus efficacement les victimes.

● Secteur Inclusion ●

Les établissements Inclusion de la Fondation accueillent chaque année des milliers de personnes fragilisées, vivant parfois un long parcours d’errance ou de migration et confrontées à des problématiques souvent complexes. La crise sanitaire, sociale et économique et les fortes pressions migratoires ont accentué le nombre et la vulnérabilité des personnes accueillies et accompagnées dans les établissements de la Fondation.

La mobilisation des équipes, qui nécessite du temps, de nombreuses compétences professionnelles et une forte coordination, permet d’accompagner ces adultes, isolés, couples, familles, dans leurs projets, en particulier pour accéder à un logement, à un emploi et à leurs droits.

EN CHIFFRES

	Type d'établissement	Nombre de lieux d'accueil (monnaie ou mobilités)	Capacité d'accueil
URGENCE	Accueils de jour, CSAPI	7	375
	Hébergements actifs au 30/03/20 (CHL, LMSG)	18	2 049
ACCUEIL/HÉBERGEMENT PERSONNES EN MIGRATION	Personnes exilées (accueils migrants, CAO, MNA, CADA, CPRG)	9	983
HÉBERGEMENT D'INSERTION/ LOGEMENT	CHRS, CHS, hébergements sociaux, résidences sociales, places agréées sociales	26	2 388
	Services concrets aux hébergements (boulangeries et restaurants sociaux, crèche)	5	294
	Pensions de famille, résidences accueil, foyers logement	10	353
	Accompagnements sociaux, vers et dans le logement	10	711
IAE	ACU/IRMA/ Premières heures	11	352

La Fondation est fortement engagée dans l’aide alimentaire. L’enjeu est de répondre durablement à l’accroissement des besoins. La distribution des repas par les établissements a fortement augmenté et de nouvelles actions mobiles (distribution de repas en hôtels sociaux, foodtrucks...) ont été mises en place.

MARAUDE ET DISTRIBUTION ALIMENTAIRE 2020

Ville	Nombre de bénéficiaires avant le Covid	Nombre de bénéficiaires pendant le Covid-19	Nombre de passiers/ repas/tickets par jour	Nombre de bénévoles
Belfort - CHRS	87	130	140	35
Dunkerque - Au cœur de l'espoir	40	55	55	0
Le Havre - Le Phare	407	80	840	0
Lyon - Lyon Cité	100	600	750	50
Marseille - Résidence William Booth	75	600	900	9
Paris IDF - 129 lieux de distribution	1020	3000	4300	460
Total	1760	4495	6985	554

• Maraudes, aide alimentaire, accueil de jour – « ADS dans la rue »

Nos enjeux :

Aller vers les personnes vivant à la rue qui ne demandent plus rien, qui n'ont plus accès aux dispositifs de droit commun pour leur proposer en premier lieu un soutien moral et des aides matérielles ou des premiers soins : c'est la mission que s'assigne la Fondation de l'Armée du Salut.

L'action des équipes de la Fondation est guidée par le principe d'inconditionnalité de l'accueil, le respect de la dignité de chaque être humain et la personnalisation de l'aide ou de l'accompagnement proposé.

La Fondation souhaite répondre aux enjeux sectoriels observés :

- Une croissance des besoins unanimement reconnue (précarisation de la société, demandes multiformes, dispositifs engorgés, impact des phénomènes migratoires...).
- Un secteur en proie à de profondes restructurations au cours des dernières décennies (mise en place des SIAO, politique du Logement d'abord, humanisation des CHRS, informatisation de l'aide alimentaire et mise en place d'un système d'agrément...).
- Un secteur qui voit l'arrivée de nouveaux acteurs :
 - Le déploiement d'acteurs de la solidarité internationale en France avec la mise en place de « missions » France qui tendent à déployer une approche humanitaire professionnelle, notamment dans une logique d'urgence et de gestion de crise (camps de migrants ; crise sanitaire...).
 - L'apparition et la visibilité croissante d'acteurs citoyens et/ ou communautaires dans l'aide sociale d'urgence (notamment en milieu urbain).
- Une professionnalisation croissante des approches, y compris pour les équipes de maraudes bénévoles, avec une logique de formation renforcée des intervenants en maraude.
- L'ouverture progressive vers l'économie sociale et solidaire (ex : les tiers lieux), des expérimentations dans le champ de l'économie circulaire et l'émergence d'acteurs privés à vocation sociale.
- Une coordination croissante des acteurs de l'aide alimentaire sur les territoires, une volonté d'aller vers une amélioration de l'offre alimentaire le développement des circuits courts pour l'achat de produits au titre de l'aide alimentaire

Nos engagements :

- A. Développer et diversifier les maraudes** au-delà de l'alimentaire, avec des partenaires, pour davantage permettre l'accès aux soins et mieux orienter les personnes les plus exclues
- B. Consolider les actions d'aide alimentaire** à travers une coordination renforcée entre les acteurs, une intégration plus forte dans les réseaux et de nouveaux partenariats
- C. Améliorer la qualité de l'accueil, de l'écoute et de l'accompagnement** dans les centres d'accueil de jour en diversifiant les partenariats : accès aux droits, soin physique et psychique
- D. Continuer à innover et à expérimenter** pour accompagner les personnes les plus vulnérables dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle (ex : Espace solidarité insertion)
- E. Soutenir financièrement les nombreuses actions sociales de la Congrégation (AIG) :** aide alimentaire, aide vestimentaire, cours d'alphabétisation, soutien scolaire, loisirs...

• Hébergement & logement

Nos enjeux :

La politique du Logement d'abord souhaite favoriser l'accès direct, ou le plus rapidement possible, au logement des personnes sans abri ou hébergées. Cette politique nationale implique une transformation de l'hébergement collectif en hébergement diffus, une transformation de l'hébergement en logement et le développement de l'accompagnement hors les murs...

Cette orientation fondamentale réinterroge l'usage et le financement des grands collectifs d'hébergement de la Fondation. Une forte pression est exercée sur ces structures pour réduire la durée de séjour et augmenter le taux de sortie vers le logement. Mais les situations personnelles sont souvent complexes (dossiers incomplets d'accès aux droits, insolvabilité financière...). De plus, le logement accompagné n'est pas une réponse satisfaisante à toutes les situations, entre autres pour les personnes avec des besoins d'accompagnement psychiatrique.

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- La mise en place d'un service unique SIAO : la fusion des SIAO Urgence et Insertion, l'optimisation des moyens pour renforcer le rôle d'observatoire social et disposer de données renforçant la connaissance des besoins de prise en charge des publics.
- Le Service Public de la Rue au Logement avec l'unification de la gouvernance des politiques d'hébergement et d'accès au logement, jusqu'ici dispersées dans plusieurs administrations.
- La rationalisation et l'harmonisation des coûts : l'Enquête Nationale des Coûts ; la généralisation des CPOM pour les CHRS et les tests pour l'hébergement d'urgence ; la mise en place de marchés publics pour les dispositifs hôteliers.
- La réforme du secteur de l'habitat social : réorganisation du secteur HLM pour construire plus de logements sociaux ; plus de transparence dans l'attribution des logements sociaux et réexamen de la situation des locataires actuels du parc social tous les 3 ans ; la facilitation de l'accès à la propriété pour les locataires HLM.
- Des difficultés d'accès au foncier, notamment sur le territoire francilien, qui entravent parfois les possibilités d'action en termes de réactivité des opérateurs, mais qui donnent lieu à des pratiques innovantes ;
- Le maintien du principe d'inconditionnalité de l'accueil et les besoins croissants, aggravés par la crise sanitaire, de mise à l'abri et d'hébergement.
- La prise en compte des problématiques des femmes isolées et des violences conjugales.

Nos engagements :

- A. Développer les expertises de la gouvernance et du siège de la Fondation sur le logement :** formations des acteurs, intégration dans les réseaux, partenariats stratégiques...
- B. Améliorer l'agilité stratégique de la Fondation** en adaptant son offre dans ses grands ensembles immobiliers et en captant davantage de logements (avec des partenaires)
- C. S'engager davantage dans les dispositifs innovants et expérimentaux** pour accompagner au mieux les personnes accueillies : tiers lieux, habitats intercalaires, habitats partagés...
- D. Favoriser la participation des personnes accompagnées** en rendant effective dans chaque structure et en portant en interne et en externe la parole des personnes accueillies
- E. Améliorer la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des migrants** en facilitant l'accès aux droits, le repérage précoce et la prise en charge des vulnérabilités ainsi que l'intégration

● Insertion par l'activité économique (IAE) & ESS

Nos enjeux :

Afin de construire des ponts entre des situations professionnelles fragiles et le cadre standard du travail, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) fonctionnent comme des entités économiques à vocation sociale : elles produisent des biens et / ou des services, tout en travaillant activement à la réinsertion professionnelle et sociale des personnes employées.

Le développement de ces structures contribue à la fois à soutenir « l'employabilité » des personnes « éloignées du marché du travail » et à transformer (à une échelle modeste) l'économie en mettant l'accent sur des activités (et, à plus long terme, des métiers) répondant aux besoins sociaux et environnementaux contemporains.

La Fondation souhaite utiliser pleinement les potentialités de ce type d'activités. Elle souhaite poursuivre son développement dans ce domaine, en étant attentive à ce que ces nouvelles activités se fassent dans le respect des valeurs telles que la dignité du travail et de son revenu, même dans le cadre de structures à objectifs commerciaux comme les entreprises d'insertion.

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Un secteur investi pas la plupart des grands opérateurs du champ de la lutte contre l'exclusion : développement des activités sous forme d'Ateliers et chantiers d'Insertion (ACI), et mise en place de structures dédiées pour en faciliter le pilotage.
- Une ouverture croissante vers des « circuits courts » à forte plus-value sociale : restauration de meubles ou de matériels pour équiper les structures d'hébergement ; maraîchage pour fournir les dispositifs d'aide alimentaire...
- La flexibilisation du cadre administratif avec une refonte de la procédure d'évaluation de l'éligibilité à un parcours d'insertion.
- Des expérimentations pour favoriser le recrutement de personnes en fin de parcours d'insertion par les entreprises conventionnelles (passerelles vers l'emploi « durable »).
- Des structures fortement touchées par la crise : impacts de la pandémie sur les structures et les salariés en insertion, conséquences économiques sur le secteur.

Nos engagements :

- A. Veiller à l'adaptation des organisations et des structures juridiques de la Fondation** pour porter son ambition stratégique dans le domaine de l'insertion
- B. Amplifier nos actions d'IAE en partenariat avec d'autres acteurs** du secteur pour permettre des actions innovantes et de qualité et répondre au mieux aux appels à projets
- C. Répondre aux besoins insuffisamment couverts** en créant de nouvelles places en chantiers d'insertion ou en reprenant des activités économiquement viables
- D. Sécuriser l'équilibre économique de ces structures d'IAE** à travers des business models spécifiques et faisant appel à des financements publics et privés
- E. Offrir aux publics accueillis dans les structures des formations diversifiées et de qualité :** formations linguistiques, formations qualifiantes et diplômantes, soutien personnalisé...

● Secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins (JHDS)

Nos enjeux :

La Fondation accompagne des jeunes fragilisés en raison de difficiles conditions de vie, de problématiques scolaires, familiales, d'accès aux droits ou de santé afin de les aider à se construire et à trouver une place dans la société. L'action menée est à la fois préventive, réparatrice et partenariale.

Les équipes se mobilisent chaque jour au service des personnes en situation de handicap et travaillent pour leur bien-être, l'épanouissement de leurs facultés, la préservation de leur autonomie, leur participation à la vie sociale et professionnelle.

Enfin, la Fondation accueille et prend soin des personnes de plus en plus dépendantes et les accompagne en s'efforçant de répondre au mieux à leurs besoins. Elle souhaite préserver le bien-être et la qualité de vie des personnes âgées en situation de dépendance et leurs aidants, en proposant un ensemble de dispositifs adaptés, dans le respect de leur choix et de leur dignité, jusqu'à la fin de la vie.

Le secteur JHDS est un programme poly-sectoriel avec des enjeux et des stratégies spécifiques en fonction des réalités de terrain de chaque établissement ou service.

Pour autant, les établissements du secteur ont des points communs et doivent tous répondre à quatre enjeux majeurs :

- La désinstitutionnalisation et les nouvelles pratiques d'accompagnement
- La volonté de se développer par la qualité et l'expérimentation
- L'accompagnement des aidants et le développement du répit
- La formation initiale et continue des personnels de proximité

EN CHIFFRES

	Type d'établissement	Nombre	Capacité d'accueil
JEUNESSE	Meca (et services rattachés)	1	138
	FAE (et services rattachés)	2	159
	Résidence maternelle	1	77
	Centre socioculturel	1	211
	ODI/rep	2	138
HANDICAP	FAM (et services rattachés)	4	188
	ESAT	1	87
	Foyer d'hébergement/SAVS	1	68
	Foyer de vie de jour	1	12
	MAS (et services rattachés)	1	53
DÉPENDANCE	Equip (et services rattachés)	10	845
SOIN	SSR	1	34

• Enfants et adolescents fragilisés

Nos enjeux :

L'ambition de la Fondation est de protéger, d'accueillir et d'accompagner les enfants, notamment les plus fragiles, ainsi que leur famille. Les grandes bâtisses de type asilaire qu'ont été les MECS et foyers de l'enfance disparaissent au profit de structures et services à taille humaine, diversifiées, qui ne sont plus seulement des lieux de placement, mais des lieux d'épanouissement qui donnent accès à la vie d'adulte. Ces lieux deviennent habités, investis par des éducateurs guidés par une vigilance éthique forte.

La Fondation de l'Armée du Salut, par la rénovation actuelle de son patrimoine immobilier et ses dispositifs souples et hors les murs, souhaite pleinement répondre à cette orientation fondamentale souhaitée par les pouvoirs publics.

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- La société fait face à un nombre croissant de familles monoparentales dont plus du tiers sont considérées comme pauvres. Les familles monoparentales, et notamment les mères isolées, sont davantage touchées par la précarité.
- L'accueil de manière inconditionnelle de migrants, de demandeurs d'asile, d'exilés, de réfugiés arrivant ou vivant en France répond aux valeurs et aux orientations stratégiques de la Fondation de l'Armée du Salut. Ces dernières années, le nombre de ces personnes est en augmentation constante. Ces mineurs non accompagnés arrivent dans le pays dans un contexte de grand dénuement et de grande solitude et perdent leur cadre de référence. A cela peuvent s'ajouter les violences subies, voire les agressions sexuelles lors du voyage pour l'Europe.
- Les professionnels du secteur Jeunesse sont confrontés aux problématiques des jeunes accueillis qui cumulent difficultés sociales, scolaires, problèmes d'insertion professionnelle, éducatifs, parfois aussi psychologiques, voire psychiatriques. Certaines situations génèrent des actes de violence tant physiques que verbales dont la fréquence et la gravité sont en nette augmentation. Les jeunes et leur lien à la sexualité les mettent également en danger en raison de pratiques à risques, de rapports précoces et de prostitution.
- Le placement en institution n'est plus une norme mais il devient la dernière mesure à mettre en œuvre. Des équipes mobiles sont déployées pour l'accompagnement des dispositifs « hors les murs » et un soutien à la parentalité.
- Divers appels à projets sont lancés par les partenaires financiers, mais les activités sont souvent expérimentales, donc non pérennes dans un premier temps.

Nos engagements :

- A. Renforcer les actions de soutien à la parentalité**, en capitalisant sur les expériences réussies dans plusieurs établissements de la Fondation
- B. Développer l'offre des familles d'accueil** pour accompagner les enfants et les adolescents fragilisés, en complémentarité des structures existantes
- C. Mobiliser les différentes expertises pour accompagner les mères victimes de violence** : protection de l'enfance, soutien à la parentalité, lutte contre la traite des êtres humains...
- D. 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)
- E. Consolider les actions d'éducation populaire de la Fondation** : dispositifs et lieux d'accueil, de loisirs, de vacances et de répit

• Personnes confrontées au handicap

Nos enjeux :

Le secteur du handicap est globalement valorisé, aussi bien dans la sphère médiatique que politique. Il jouit d'une visibilité importante, de financements stables, et reste généralement bien connu du grand public.

Le secteur est encore occupé massivement par les acteurs du secteur non lucratif, composé en large majorité par les associations historiquement créées par des familles ou les associations d'usagers, mais au sein duquel les autres acteurs associatifs occupent une place croissante.

Ces acteurs développent des approches partenariales, notamment pour ceux de taille modeste, afin d'améliorer leurs pratiques, de mutualiser des moyens, ou à termes d'atteindre un seuil critique.

Le secteur du handicap s'inscrit dans une transformation plus générale du rôle des établissements médico-sociaux. En effet, l'émergence de concepts comme ceux de la « société inclusive » ou de la logique de « parcours » des résidents se sont traduits dans de nouvelles politiques publiques.

La Fondation souhaite capitaliser sur les expertises de ses deux programmes pour développer des accompagnements innovants au service des personnes en situation de handicap.

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Le passage d'une logique « assistancielle » et d'une approche institutionnalisée à une démarche inclusive, pour permettre aux personnes en situation de handicap de s'insérer dans une société la plus inclusive possible en leur permettant de mener une vie ordinaire, d'être scolarisées ou de travailler en milieu non spécialisé, et/ou en vivant à leur domicile.
- Un allongement de l'espérance de vie des personnes en situation de handicap. Ce changement impacte les modalités d'accompagnement. Une adaptation des structures existantes, ainsi que la naissance de nouveaux dispositifs sont en cours.
- Les évolutions du modèle financier et tarifaire afin de mettre en adéquation l'offre et les demandes exprimées par les personnes.
- A moyen terme, l'avenir des Etablissements et services d'aide par le travail (ESAT) risque d'être remis en question. Le vieillissement de la population, l'intégration croissante de travailleurs en situation de handicap psychique et des contraintes de rentabilité sont autant de problématiques auxquelles sont confrontés les ESAT.
- Le développement de la reconnaissance du handicap psychique. Il existe encore peu de dispositifs adaptés à la prise en charge de cet handicap « invisible »
- La problématique des aidants familiaux, très sollicités lors de la crise et du confinement, est un enjeu majeur.

Nos engagements :

- A. Garantir la logique de parcours** en expérimentant des accompagnements plus modulaires, individualisés et facilitant les passerelles entre les dispositifs
- B. Investir dans les nouveaux outils numériques et domotiques** (matériels, logiciels...) et accompagner les équipes dans ce « virage numérique » (efforts de formation)
- C. Expérimenter au service de l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes** et adapter nos dispositifs pour assurer la qualité de l'accompagnement à la fin de vie
- D. Accompagner les personnes en situation de handicap** dont la prise en charge est encore incomplète : les enfants placés porteurs de handicap, le handicap psychique, le travail...
- E. Mettre en place dans chaque établissement l'ensemble des dispositifs d'aide aux aidants** et le droit au répit

• Personnes âgées en situation de dépendance

Nos enjeux :

Avec la crise sanitaire et les mesures telles que la loi d'adaptation de la société au vieillissement, et la concertation grand âge et autonomie, les EHPAD se trouvent confrontés au défi de mieux accueillir les personnes âgées, prendre en compte l'environnement familial et d'améliorer la qualité de vie au travail tout en maintenant un équilibre financier. En pratique, ces réformes nécessitent une forte adaptation du secteur qui doit aujourd'hui répondre à plusieurs enjeux incitant à continuer à repenser son fonctionnement. Le secteur est également très concurrencé avec les acteurs du privé lucratif qui mènent une stratégie offensive, capable de dégager des bénéfices.

Les EHPAD devront répondre à des défis majeurs : un déficit d'image, un contexte budgétaire tendu, des normes de plus en plus contraignantes et des difficultés de recrutement.

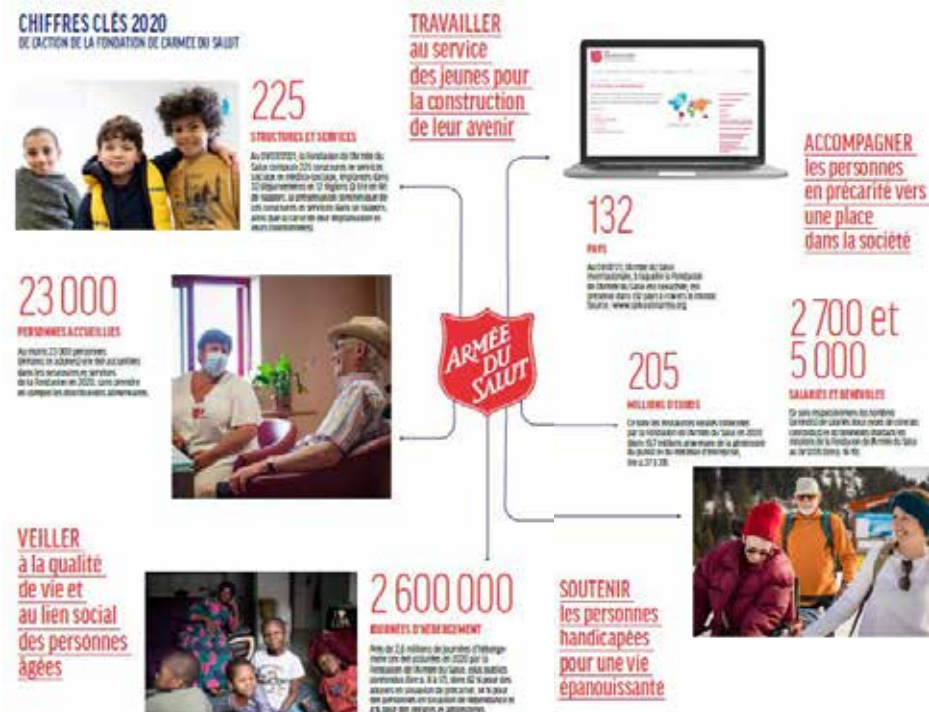
La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Une individualisation du parcours à travers une diversification des modalités d'accompagnement et une priorisation du maintien à domicile.
- Le décloisonnement et la coordination des acteurs avec un objectif de les faire tous travailler ensemble (y compris les acteurs du sanitaire), afin de garantir la continuité des accompagnements et assurer leur coordination autour de la personne.
- La reconnaissance de la place des aidants et la mise en place de modalités pour les soutenir.
- Le développement de modalités adaptées pour prendre en compte les maladies neurodégénératives (Alzheimer, Parkinson...) et certains publics spécifiques : personnes handicapées vieillissantes, personnes en situation d'exclusion en perte d'autonomie (personnes à la rue, troubles psychiatriques, addictions, pathologies chroniques...).
- L'appropriation des démarches d'amélioration continue de la qualité afin de garantir les meilleurs accompagnements possibles.
- Le maintien d'une offre de qualité, bienveillante et respectueuse des droits des personnes dans des contextes de crises sanitaires (canicule, Covid-19...) imposant parfois des impératifs de sécurité (entraves à la liberté d'aller et de venir en EHPAD par exemple).
- La problématique du reste à charge pour les personnes modestes et/ou en difficulté financière.
- La transformation numérique à travers la modernisation des systèmes d'information et l'adaptation des pratiques pour respecter la protection des données personnelles

Nos engagements :

- Adapter les modalités d'accompagnement et les prises en charge** en réponse aux besoins : accueil de nuit, accueil séquentiel, aide à domicile, habitat participatif...
- Faire évoluer l'accès aux soins en lien** avec les professionnels de santé et les établissements sanitaires : télémédecine, virage numérique des ESMS, réalité virtuelle...
- Investir fortement dans la formation** pour développer les compétences des salariés en poste, les fidéliser à travers des parcours qualifiants et attirer de nouveaux collaborateurs
- Valoriser l'image de l'EHPAD et de son personnel** pour qu'elle ne se limite pas aux problématiques de la grande dépendance et aux conditions de travail difficiles
- Mettre en place dans chaque établissement l'ensemble des dispositifs d'aide aux aidants** et le droit au répit, en portant la vision de « l'EHPAD à domicile »

• Chiffres clés de la Fondation de l'Armée du Salut •



● Le réseau de la Fondation de l'Armée du Salut ●



L'Armée du Salut, mouvement international, fait partie de l'ensemble des églises chrétiennes. Son message se fonde sur la Bible. Son ministère est inspiré par l'amour de Dieu. Sa mission est d'annoncer l'Évangile de Jésus-Christ et de soulager, en son nom, sans discrimination, les détresses humaines. En France, l'Armée du Salut exerce ses actions au travers de la Congrégation et de la Fondation. Elle est membre de la Fédération Protestante de France.



Colonel Daniel NAUD
Président de la Fondation de l'Armée du Salut



Éric YAPOUDJIAN
Directeur Général de la Fondation de l'Armée du Salut



Philippe WATTIER
Directeur de complexe des Établissements de Reims et des Ardennes



Yvan GRIMALDI
Directeur des programmes Inclusion

Établissements et Services de la Fondation de l'Armée du Salut de Reims et des Ardennes
42, rue de Taissy 51100 Reims - 03 26 85 23 09 - nhorizon@armedusalut.fr

