

Chardel MBANY-MADZOU

Promouvoir les compétences des Mineurs Isolés Etrangers

dans un projet d'accompagnement éducatif en Maison d'enfants à Caractère Social.

Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale

CAFERUIS 2013

Introduction	4
I/ Les Mineurs Isolés Etrangers	7
I.1 Un public singulier	7
I.2 La difficulté à vivre le déracinement.....	8
I.3 Mineures, responsables d'une mission familiale.....	12
II / Les politiques publiques dédiées aux mineurs isolés étrangers	15
II.1 la question des MIE à l'échelle internationale	16
II.2 le cadre législatif de la prise en charge des MIE à l'échelle nationale	18
II.3. Le schéma départemental des Bouches-du-Rhône.....	21
III. / les mineurs isolés étrangers pris en charge dans la MECS.	23
III.1 Appréhension théorique des concepts mobilisés dans l'accompagnement des MIE	23
III.1.1 Quel accompagnement pour le projet de vie du MIE	23
III.1.2 quelles compétences nécessaires pour l'accompagnement des MIE en MECS.....	25
III. 2 L'accompagnement des MIE dans la MECS : Eléments de diagnostic	28
III.2.1 La MECS et L'œuvre de l'abbé Jean Baptiste FOUQUE.....	28
III.2.2 Les compétences mobilisées dans l'accompagnement des MIE.....	31
IV/ Proposition du projet : Promouvoir les compétences des MIE dans un projet d'accompagnement en MECS.	33
IV.1 cadrage du projet	33
IV.1.1. Contexte du projet dans l'organisation	33
IV.1.2 Prise en compte des leviers et freins au changement	35
IV.2. Opérationnalité du projet :	39
IV.2.1 Première phase du projet, Objectif : la recherche de la pertinence et communication sur le projet.....	39
IV.2.2 / Deuxième phase du projet, Objectif : valorisé le parcours des MIE par l'analyse du projet de vie.....	44
VI.3. Restitution du projet et évaluation du projet	50
Conclusion :.....	54
Eléments de Bibliographie	55
Annexes :.....	56

Liste des sigles utilisés:

MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
CNDH	Commission Nationale des Droits de l'Homme
MIE	Mineurs Isolés Etrangers
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CASF	Code d'Action Sociale et des Familles
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et services sociaux et médico- sociaux
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
DGAS	Direction Générale des Affaires Sociales
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
ETP	Equivalent Temps Plein
CESF	Conseillère en Economie Sociale et Familiale
MNA	Mineur Non Accompagné
REMI	Réseau euro-méditerranéen pour la protection des mineurs
CESEDA	Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile
ADDAP13	Association Départementale pour le Développement des Actions de Prévention
DIMEF	Direction des Maisons de l'Enfance et de la Famille
MDS	Maison De la Solidarité
DPPJJ	Directrice interrégionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
IOE	Investigation et Orientation Educative
ASSEA	Association du Service Social de Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des Jeunes Adultes

Introduction

Les personnes accompagnées dans le cadre de l'action sociale et médico-sociale en général, tout comme celles accueillies dans le secteur de la protection de l'enfance en particulier, présentent des spécificités. Les caractéristiques de ces publics nous contraignent à adapter nos postures professionnelles pour un meilleur accompagnement. Cependant, depuis une dizaine d'années, les établissements d'Enfants à Caractère Social (MECS) accueillent de plus en plus de mineurs venant des pays étrangers confiés à l'aide sociale à l'enfance essentiellement par décision judiciaire. On évalue entre 4000 et 8000¹ mineurs isolés étrangers sur le territoire français. L'accueil de ce public a été officiellement reprecisé comme mission de l'aide sociale à l'enfance par la loi du 5 mars 2007. L'accompagnement de cette population hétérogène², méconnue des travailleurs sociaux, nécessite une prise en charge encore plus particulière et distincte. Non pas seulement par leurs comportements et attitudes, mais aussi par la complexité de leur statut, leurs parcours et leurs histoires.

La commission européenne utilise la dénomination de « mineurs non accompagnés, MNA » et les définit comme « les ressortissants de pays tiers âgés de moins de 18 ans qui entrent sur le territoire des Etats membres sans être accompagnés d'un adulte qui soit responsable d'eux, de par la loi ou la coutume et tant qu'ils ne sont pas pris en charge par une telle personne ».

Dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons la dénomination « mineurs isolés étrangers » au lieu de « mineurs étrangers isolés » selon l'importance donnée à l'un ou l'autre des qualificatifs : étranger/isolé. Parce que selon les termes des dispositions du Code civil concernant l'autorité parentale et l'assistance éducative, la protection des enfants est assurée au premier chef par les titulaires de l'autorité parentale et subsidiairement par le juge des enfants. Ainsi, lorsque le mineur ne peut être maintenu dans son milieu naturel, le juge des enfants peut décider en vertu de l'article 375 du Code civil de le confier à l'aide sociale. En ce sens, c'est d'abord l'isolement qui est pris en compte. La dénomination « mineur isolé étranger » est utilisée dans de nombreux travaux dont : le rapport « *Mineurs isolés étrangers* » de mai 2010, commandité par Madame Michèle ALLIOT-MARIE, ex-ministre de la justice et des libertés. Dans ce rapport, il est énoncé que : « *Est isolée, une personne âgée de moins de*

¹ Lien social N°1047 du 26 janvier 2012 page 11

² Diversité de nationalité et diversité de profil selon l'étude d'Angelina Etienne, « *synthèse des travaux sur l'immigration et la présence étrangère en France* » page 2

18 ans qui se trouve en dehors de son pays d'origine sans être accompagnée d'un titulaire ou d'une personne exerçant l'autorité parentale», c'est-à-dire sans référent pour la protéger et prendre les décisions importantes la concernant.

Ce travail de mémoire a été réalisé de la place d'un chef de service, dans le cadre d'un stage de six mois contribuant à la validation du CAFERUIS. C'est aussi ma première expérience dans le secteur médico-social. Après un diplôme en management de la politique de la ville obtenu à l'école de commerce Euromed Marseille et quelques expériences dans la grande distribution, j'ai eu une expérience dans le secteur de l'animation socioculturelle. En effet c'est par cet emploi que j'ai découvert les métiers du social et les problématiques des populations en situation d'exclusion. La rencontre de ces populations a réveillé ma sensibilité aux valeurs humaines que je porte. Ainsi le choix de mon terrain de stage a été orienté par ma fine connaissance des problématiques socioprofessionnelles que rencontrent ces publics. Dans cette optique, j'ai choisi les MECS comme terrain de stage. Durant ma phase d'immersion, j'ai vite fait le constat que l'accompagnement des MIE était problématique pour les professionnels du fait de la singularité de ce public et de la spécificité qu'exige leur accompagnement. La difficulté à cerner et à comprendre les problématiques de ce public par les professionnels, à trouver *écho* en la personne que je suis. Quelles pratiques professionnelles mettre en œuvre pour accompagner ce public ?

Originaire du Congo³, j'ai migré en France à la quête d'un monde « idéal » dans lequel je poursuivrais mes études supérieures. Ma rencontre avec ce public en MECS a réveillé en moi des souvenirs parfois douloureux. L'éloignement avec la terre natale, l'isolement dans un pays étranger où tout est quasiment à apprendre, ce sentiment de vivre un « entre deux » et de porter une mission, ne m'a pas laissé indifférent quant à la complexité de l'accompagnement de ces publics. Selon Dominique GENELOT « *les hommes dans l'entreprise ne vivent pas hors du temps, hors de leur histoire (...) ils sont insérés dans un contexte culturel, économique, social, politique, dont ils dépendent et qui les façonne.* »⁴.

Ainsi la proposition de ce projet prend appui sur mon expérience personnelle et professionnelle.

Je suis chargé d'animer et de coordonner 3 équipes éducatives (soit 16 ETP éducatifs, 1 CESF, 2 psychologues, 1 infirmière) prenant en charge des jeunes de 15 à 21 ans, dont

³ En 2001 une étude réalisée par la Direction des populations et des migrations, indiquait qu'avec 12% le Congo était le deuxième pays après le Sri Lanka 17.5% parmi les 5 pays d'origine des MIE.

⁴ Dominique Genelot, « *manager dans la complexité* », Ed Insep 2003 France, page 189

plusieurs MIE. Le projet de service est centré sur l'accompagnement à l'autonomie. Au sein de notre établissement, l'équipe de direction a connu un changement durant les quatre dernières années, et le projet d'établissement est en cours d'élaboration. Le directeur a été secrétaire général du réseau euro-méditerranéen pour la protection des mineurs (REMI) et inspecteur responsable de la prise en charge des MIE au conseil général des Bouches-du-Rhône. Le chef de service responsable de l'accompagnement des jeunes de 15 à 21 ans a été salarié dans l'association « *jeunes errants* »⁵. La directrice adjointe de l'établissement participe de façon régulière aux réunions de travail organisées par le conseil Général sur les problématiques d'accompagnement des MIE dans le département des Bouches-du-Rhône. Ces éléments justifient l'engagement et l'intérêt particulier de l'établissement à accompagner ce public.

Compte tenu de cette dynamique et de ma motivation personnelle, je me propose d'accompagner les équipes éducatives dans la mise en œuvre d'un projet de service qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration du projet existant dédié aux MIE. Il s'agit de répondre à deux enjeux distincts : d'une part, la démarche que je propose aux équipes consiste à identifier dans le parcours de ces jeunes, des compétences mobilisées ; d'autre part les promouvoir dans le cadre de l'accompagnement éducatif qui leur est proposé.

J'aborderai dans la première partie de ce mémoire, les caractéristiques qui singularisent ce public et la spécificité des dispositifs législatifs qui concernent cette population. Dans la deuxième partie, je présenterai des éléments de contexte en lien avec l'accompagnement des MIE dans la MECS, puis dans une dernière partie je proposerai un projet d'action dans lequel je proposerai des pistes de réflexion qui, je l'espère fortement, contribueront à l'amélioration des conditions de vie de ces publics.

⁵ L'association Jeunes Errants : fondée en 1994, était entre autre chargée par la protection de la jeunesse de mesures d'accompagnement pour des MIE

I/ Les Mineurs Isolés Etrangers

Depuis les années 1990, la question de l'accueil des mineurs étrangers et de leur protection interpellent les pouvoirs publics et les acteurs sociaux. L'augmentation de cette population et la difficulté à leur offrir une prise en charge satisfaisante amènent les professionnels à s'interroger sur cette population. Lors de mes échanges avec les travailleurs sociaux en lien avec la problématique des MIE, j'ai pu constater que l'accompagnement de ce public nécessite une prise en compte de la complexité de leurs parcours et histoires. Aussi, du fait qu'ils ne soient ni enfants, ni immigrés clandestins, ils sont victimes d'un statut juridique qui complique leur prise en charge. Qui sont-ils ? D'où viennent-ils, quelles sont les raisons de leur migration ?

I.1 Un public singulier.

Ce sont pour la plupart des jeunes garçons âgés de 15 – 16 ans lors de leur admission en MECS, généralement sans document d'identité, ni carte de santé. Remplis d'incertitudes compte tenu de leur statut, c'est en particulier l'isolement et la minorité qui représentent la singularité commune à l'ensemble des MIE et qui motivent les magistrats à décider d'une mesure de protection. Ainsi, c'est bien la situation de danger ou de risque encouru au moment de la découverte du mineur qui va prévaloir et susciter une décision de protection au titre de l'article 375 du Code civil. Aux carrefours de plusieurs juridictions, la prise en charge des MIE va, en conséquence, nécessiter l'intervention de multiples acteurs travaillant dans les champs juridiques, administratifs et sociaux. Afin de rendre plus explicite cette dimension, je développerai dans l'analyse des politiques publiques les différents corps de métier susceptibles d'intervenir dans la prise en charge de cette population.

Au-delà du besoin d'être protégé au sens du droit, les MIE, par leur fragilité morale et l'incertitude sur leur devenir en France, ont besoin de se sentir en sécurité. La complexité et la temporalité des démarches administratives nourrissent leur angoisse. Ils peuvent se sentir seuls et abandonnés. Ils sont souvent confrontés à une succession des personnes intervenant dans leurs orientations, face auxquelles ils se sentent obligés de raconter leur histoire. En outre, la difficulté de la pratique du français constitue un obstacle à la communication. Ces instants sont vécus comme une intrusion dans leur intimité du fait que leur parcours est souvent marqué d'éléments traumatisants auxquels ils ne sont pour certains pas prêts à faire face. Ainsi ils ont besoin de comprendre le contexte de leur prise en charge et d'être dans un rapport de confiance avec leurs interlocuteurs. Ce sentiment d'insécurité vis-à-vis des adultes

est nourri du fait que certains de ces enfants ont eu à souffrir de l'adulte dans leurs pays d'origine mais aussi par la peur de voir leur projet de migration remis en cause.

Entre rêve et réalité, pour certains, l'arrivée en France est l'aboutissement d'un projet familial. Après leur admission en MECS, certains MIE ne comprennent pas pourquoi ils ne peuvent pas être scolarisés ou inscrits dans un apprentissage, alors qu'on observe chez ces mineurs une volonté d'apprendre et de s'intégrer. En échangeant avec un éducateur sur les différentes formations proposées aux MIE, ce dernier me confie que « *c'est difficile de proposer à ces jeunes des formations longues du type médecine, droit... Ce qui semble mieux convenir sont des formations du type CAP, parce qu'elles sont courtes et accessibles. Puis l'ASE suit très souvent quand c'est comme ça (...) aussi il ne faut pas oublier qu'ils ne parlent pas trop bien français* ». Suite au recueil de ces propos, il m'est apparu primordial, en ma qualité de chef de service, garant du respect des projets des jeunes accueillis, d'aller questionner les demandes véritables des MIE de l'établissement. J'ai délibérément choisi, afin de ne pas trop biaiser ce recueil, de procéder à des échanges directement avec les jeunes sur leur lieu de vie.

Lors d'un échange avec un jeune de nationalité turque accueilli dans l'établissement à qui j'ai posé cette question : « *Dans la vie qu'aimerais-tu exercer comme métier ?* », le jeune, qui est actuellement inscrit dans une formation CAP de cuisine, me répondit : « *J'aimerais faire du droit car j'aime lire...* ». En consultant son dossier, j'ai pu constater que ce dernier est arrivé en France depuis 2 ans et brillait par des notes excellentes dans sa scolarité, et son niveau de Français est apprécié par ses enseignants. Comment conjuguer entre les orientations législatives qui suggèrent d'accompagner les personnes vers l'accomplissement de leurs besoins et certains usages professionnels qui tendent vers l'uniformisation⁶ des modes de prise en charge ?

I.2 La difficulté à vivre le déracinement

Fragilisés par leur parcours ou leur histoire, les MIE avant de se retrouver en France, ont parfois vu leur famille périr. Certains ont été victimes d'insoutenables violences, de misère, etc. Bien que leur venue en France fasse partie d'un projet familial, il est impossible de penser qu'ils puissent vivre ce déracinement comme un simple voyage. Cet éloignement parfois brutal de leur terre, leur histoire, leur famille, fait de ces jeunes des sujets vulnérables les

⁶ Les MIE comme d'autres jeunes doivent être inscrits dans une formation ou être en contrat de travail pour voir leur contrat jeune majeur renouvelé.

obligeant à grandir plus vite que leur âge. J'ai pu constater que certains d'entre eux, entretenaient une relation « parent/ enfant » avec leur éducateur référent. Dans mes échanges avec ces jeunes, certains m'ont fait comprendre que les éducateurs avaient une place importante dans leur projet de vie « *ma référente est comme une maman pour moi, sans elle je serais dans la galère, ...* » Ou encore « *c'est grâce à madame Y, infirmière de l'établissement, que je suis en bonne santé* ». Pourrait-on penser que ces jeunes souffriraient d'un manque affectif ? Sont-ils à la recherche de nouveaux repères familiaux ? Sont-ils en train de vouloir reconstruire une nouvelle famille ?

L. Tourn⁷, dans ses travaux, aborde la question de l'exil, et le définit comme une situation critique qui met souvent en jeu toute une série d'événements pouvant affecter le psychisme du sujet : déracinement, construction identitaire perturbée par les questions liées à l'appartenance, conséquences sur la pensée des régimes totalitaires subis (...). L'exil est vu comme une forme d'anéantissement psychique lié à la disparation de tous les liens d'appartenance sociale, culturelle qui soutiennent l'identité. La notion de perte est décrite comme inhérente à la notion d'exil et vient donner l'amorce d'un travail de deuil nécessaire pour accompagner le MIE. Lors d'un échange avec un jeune guinéen accueilli dans l'établissement, j'ai pu constater des « dire » du jeune que celui-ci voyait son rêve fondre « *si je savais que c'était comme ça, je serais allé dans un autre pays* ». En analysant les propos du jeune, je constate que « la terre promise du pays d'accueil cède la place imaginaire au paradis perdu du sol natal ». L. TOURN analyse ce mécanisme de déplacement de l'objet idéalisé comme la première phase du deuil de l'exilé.

Le deuil, du Latin « dolus » signifie « douleur » ainsi l'expression « faire son deuil » est représentative d'une période pendant laquelle la personne vit une douleur pour signifier la perte vécue. Ainsi l'accompagnement du deuil « *s'appuie sur la prise en compte de la personne singulière, nécessite de décrypter ses capacités pour ne pas la réduire à sa dépendance. Cette démarche repose sur le respect (...) elle implique que les professionnels se dégagent de leurs certitudes et de leurs appréhensions pour écouter sans juger des sujets difficiles mais qui font partie de la vie* »⁸. Suite à cette analyse, il me semble que la problématique du deuil relève d'un champ de compétences (santé mentale) autre que celui de

⁷ L. TOURN (1997) travail de l'exil, deuil, déracinement, identité expatriée. PUF, Paris.

⁸ François Mohaër, « l'accompagnement du deuil par les professionnels de l'aide à la personne », Etudes sur la mort 2009, p.99-102

l'éducatif. Ainsi je m'interroge sur le mode d'accompagnement de ces mineurs sur ces périodes de deuil au sein de l'établissement. Existe-t-il dans l'établissement la compétence en lien avec cette problématique ? Les professionnels de l'aide à l'enfance sont-ils préparés à la gestion de ce type de problématique ?

A travers la notion de travail de deuil, la situation d'exil pose nécessairement la question de la nature de la perte, cette perte concerne tant la terre natale que l'identité. Qui sont-ils et d'où viennent ces MIE ?

Une étude, menée en 2002 par la sociologue Angelina Etienne⁹, permet d'appréhender les parcours de ces jeunes migrants. Elle distingue cinq profils des MIE. Cette caractérisation est fondée sur les raisons ayant poussé ces jeunes à quitter leur pays d'origine.

Les exilés sont ceux qui ont fui leur pays à cause de la guerre ou de persécutions. Certains transitent par des camps de réfugiés, d'autres sont recueillis par des proches, des communautés religieuses ou des organisations humanitaires qui tentent de les mettre à l'abri en les envoyant en Europe. Ils sont demandeurs d'asile.

Les mandatés sont envoyés en Europe par leurs familles, pour poursuivre leurs études, travailler. Ces jeunes sont porteurs d'une mission : celle d'aider leur famille restée au pays. La venue de ces jeunes en Europe se réalise dans un projet familial, ainsi les parents qui mandatent leurs enfants ne sont pas toujours indignes, mais se trouvent souvent dans des situations économiques et sociales telles qu'ils considèrent que l'exil est la seule chance pour leurs enfants de réussir et d'échapper à l'avenir incertain que leur réserve leur pays. Ils ont pour la plupart un projet clair et une grande volonté dans l'apprentissage. On constate auprès de ces jeunes un certain niveau d'autonomie et une grande capacité à respecter le cadre qui est posé.

Les exploités sont victimes de la traite : réseau de prostitution, mendicité... Ces jeunes sont contraints au travail illégal et clandestin, ils viennent en France soit par le biais d'un passeur soit par le biais de réseaux de malfaiteurs.

Les errants étaient déjà dans cette situation dans leur pays d'origine. Vivant dans la rue, ils décident de tenter leur chance dans un pays riche. Ces jeunes qui, abandonnés à eux-mêmes,

⁹ Angelina Etienne, « *Migration études : synthèse de travaux sur l'immigration et la présence étrangère en France* », septembre-octobre 2002, page 6

ont pour la plupart développé une forme d'autonomie et d'auto-gérance, ont un rapport très conflictuel avec le respect du cadre.

Les fugueurs entrent dans le schéma traditionnel de fuite du domicile en raison d'un conflit familial ou de maltraitance.

En ce qui concerne le service dans lequel j'interviens, j'ai pu constater qu'un grand nombre des MIE accueillis sont des mandatés et des errants. Ils viennent pour la plupart des pays de l'Europe de l'Est (Turquie et Roumanie), du Maghreb (Algérie) et de l'Afrique subsaharienne (Guinée). La représentation graphique en annexe n°2 permet d'illustrer l'hétérogénéité de cette population accueillie dans le service. Ce constat a été réalisé suite au travail mené avec les équipes éducatives, sur la reconstitution du parcours et l'histoire des MIE.

Cette réflexion nous a emmenés à constater aussi que ces jeunes, pour la plupart ont vécu dans le manque des biens de première nécessité. Ainsi leurs demandes apparaissent très matérielles : envie de beaux vêtements. On constate chez ces jeunes un surinvestissement de l'apparence physique... Faut-il entendre par ce surinvestissement un besoin de réassurance à travers le quotidien et son image ? Les biens de consommation pourraient-ils être un facteur de socialisation pour ces jeunes ?

La consommation peut être définie comme le fait de se procurer des biens et services dans le but de satisfaire ses besoins et envies. Pour le sociologue et philosophe français Jean Baudrillard, « *on ne produit ni ne consomme n'importe quels biens : ils doivent avoir quelque signification au regard d'un système de valeur* »¹⁰. La consommation devient ainsi un moyen de marquer son appartenance à telle ou telle classe et de construire son identité. Elle n'est plus seulement le fait d'acquérir, ni de dépenser des biens et services mais un moyen de participer à la vie sociale. Cette demande très matérielle des MIE peut être vue comme levier à la socialisation pour ces jeunes. Ces pratiques liées à la consommation leur permettent de témoigner de valeurs communes dans le groupe. La consommation des produits de marque, tels que des vêtements de grande enseigne, est récurrente chez les adolescents aussi bien que chez les MIE. Cet attachement particulier aux objets de marque peut être une façon pour eux de revendiquer une appartenance sociale et leur identité.

¹⁰ Jean Baudrillard, « *la société de consommation, ses mythes, ses structures* », Paris éditions Denoël, collection Folio/Essais 1986.

I.3 Mineurs, responsables d'une mission familiale

Matures du fait de leur parcours et histoire, ces jeunes se trouvent parfois dans des situations où leur âge est remis en cause. Ceci qui peut être frustrant pour eux et pour les équipes éducatives. En tant que chef de service, je me demande s'il est de notre mission de contrôler les informations fournies par les usagers, notamment leur âge. La question de l'identité des MIE devient de plus en plus récurrente dans l'établissement où j'interviens. Même lorsque ces derniers attestent leur âge¹¹ par des documents officiels de leur pays d'origine. Comment vivre lorsqu'une partie de son identité est remise en cause ?

A 18 ans, la prise en charge des MIE reste aléatoire. Celui-ci doit justifier d'un projet d'accompagnement (être scolarisé ou en apprentissage) et d'un titre de séjour. Il est demandé à ces jeunes de fournir des documents reconnus officiels de leur pays d'origine, justifiant leur identité (passeport, pièce d'identité). Cependant le comportement et les attitudes matures de certains MIE interpellent les équipes éducatives quant à leur âge réel.

Certes, le niveau d'autonomie que présentent ces jeunes est souvent supérieur à celui des autres enfants accueillis en MECS. Il me semble important d'avoir en tête que cette population est spécifique par son histoire, son parcours, mais aussi pour les raisons de leur migration. Ces jeunes ont quitté leur pays et ont accepté d'être missionnés sur une terre inconnue située à des milliers de kilomètres de leur terre natale. Bien qu'ils soient, pour certains, en souffrance par rapport à cet éloignement, la mission dont ils sont porteurs pourrait être une raison de vivre puis une source de motivation. Ils grandissent plus vite que leur âge. Est-ce de leur propre gré ou les circonstances les obligent à fournir plus d'efforts que d'autres ? Notre mission à l'égard de ces jeunes ne serait-elle pas de leur offrir enfin une vie d'adolescent qu'ils n'ont sans doute jamais connue ? Nombre de ces jeunes ont toujours vécu dans la rue, dans la clandestinité, livrés à eux-mêmes. Ils ont survécu à des atrocités dont ils ont été, de près ou de loin, témoins. Comment grandir avec une telle expérience ?

¹¹ Le premier écueil tient au fait que pour pouvoir prétendre à la protection relevant des droits de l'enfant, le MIE devra apporter la preuve qu'il est bien un enfant. L'âge, normalement établi par un document d'état civil, est ainsi régulièrement remis en cause par l'administration. En cas de doute, l'administration fait procéder à une expertise, sans même démontrer le caractère frauduleux potentiel du document d'état civil qui est ignoré. Pour tenir compte de l'incidence de cette mise en cause sur l'âge du MIE, l'article 47 du Code civil a été modifié et il stipule clairement que « Tout acte de l'état civil des français et étrangers fait en pays étranger et rédigé dans les formes usitées dans ce pays fait loi, sauf si d'autres actes ou pièces détenus, des données extérieures ou des éléments tirés de l'acte lui-même établissent, le cas échéant après toutes vérifications utiles, que cet acte est irrégulier, falsifié ou que les faits qui y sont déclarés ne correspondent pas à la réalité ».

A l'heure où les professionnels de l'action sociale et médico-sociale sont contraints de prendre en compte les dimensions individuelles, familiales, sociales et les attentes des usagers dans le cadre de l'accompagnement qu'ils mettent en œuvre, ne serait-il pas judicieux de vouloir comprendre les motivations, le contexte d'arrivée des ces jeunes sur le sol Français ?

En effet lors de mes échanges avec les MIE accueillis dans la MECS, j'ai pu constater que ces jeunes étaient tous porteurs d'une histoire différente. Cependant même avec des parcours de vie différents, ces jeunes ont tous un projet de vie qui les motive à poursuivre leur rêve. En ce qui concerne les MIE *mandatés*, leur projet de vie répond d'une part à une mission familiale, et d'autre part à leurs aspirations.

S'interroger sur son projet de vie est un acte qui ne va pas de soi. En effet, si chaque personne a un projet de vie et des aspirations, elle ne dispose pas forcément des capacités ou des moyens de les formaliser. Ainsi le terme « projet de vie » peut être vu comme un terme approprié aux professionnels.

Je conçois le projet de vie du MIE comme étant l'expression de la projection de son avenir mais aussi ce qui fait sens dans sa vie. Il peut être défini comme le fondement de son projet de migration, et de son devenir. Les MIE, dits mandatés, sont d'une façon implicite porteurs d'une mission. Leur projet de migration s'inscrit dans une dynamique de famille élargie¹². C'est toute la famille ou communauté qui participe au financement de ce long voyage. Ils sont choisis soit par le fait qu'ils sont l'unique homme de la famille soit par la place qu'ils occupent au sein de cette famille. Pour d'autres, ce projet de migration a pour but d'aider le MIE à rejoindre un membre de sa famille en Europe. Ainsi le jeune ou l'adolescent en voie de départ porte en lui la responsabilité de permettre une vie meilleure à sa famille restée au pays. Très souvent la famille attend de ces derniers une participation financière visant à améliorer leurs conditions de vie. Cette responsabilité impacte¹³ sur la vie du MIE dans son pays d'exil.

¹² Famille élargie : « En Afrique le système de la famille étendue est le plus fréquent, dans les conditions de l'habitat traditionnel, tout au moins et le repli de la famille élémentaire n'est pas encouragé par les usages anciens. La famille assure à l'individu une sécurité totale - trop totale peut-être puisqu'il est ainsi à l'abri de toutes sortes de risques qui pourraient affermir son caractère, exercer son énergie, enrichir son intelligence. Le développement de la personnalité n'est pas favorisé par un cadre trop protecteur. Refuge permanent et éternel, la famille est toujours présente. Loin de chez eux, les migrants se regroupent autour d'un aîné qui joue le rôle d'arbitre, d'organisateur qui appartient au père. Ils recréent en somme une famille librement choisie.» Source : nature et limite de la famille en Afrique noire. Jacques BINET 1979

¹³ L'importance de cette symbolique dette familiale ne laisse pas indifférent le MIE. Elle l'oblige à se construire en fonction des attentes de la famille.

Elle l'oblige à définir ses priorités afin de répondre à ce que l'on attend de lui. On observe chez ces jeunes une grande volonté dans l'apprentissage, une forte motivation à s'intégrer par le travail.

Lors de mes échanges avec les éducateurs et les MIE accueillis, j'ai pu constater que ces jeunes avaient plus de facilités et plus de motivation d'être en stage qu'à l'école. Les raisons justifiant ces choix sont d'une part, le fait de disposer d'un revenu leur permettant de remplir leur mission et d'autre part le rapport particulier¹⁴ qu'ils ont avec le travail.

A la recherche d'un avenir meilleur, le projet de vie de ces jeunes est axé sur la notion de travail. Nombre d'entre eux ont connu le travail dès le bas âge. Dans ces pays en voie de développement, où la liberté d'expression est réservée aux élites et où le pouvoir est synonyme de richesse, le travail est le seul moyen d'être libre et de s'épanouir. Ainsi on peut penser que ce rapport particulier au travail vient aussi de leur éducation. « *Le travail est un facteur clé du bien-être économique des individus. Plus qu'une source de revenus, le travail contribue au progrès socio-économique et renforce les individus, leur famille et leur communauté. Ces progrès ne sont néanmoins possibles que si ce travail est décent.* »¹⁵. Cette définition du travail, me paraît bien illustrative du projet de vie des MIE.

Cependant il me semble important de souligner la différence entre le projet de vie du MIE et celui de la personne en situation de handicap. En effet, la loi du 11 février 2005 traite la question du projet de vie. Elle stipule dans l'article L.114-1-1 du CASF que : « *Les besoins de*

¹⁴ « L'Afrique est le continent le plus touché par le travail des enfants, avec 41 % d'enfants de 5 à 14 ans au travail, soit 80 millions sur 250 millions dans le monde. C'est le pourcentage le plus élevé au monde. L'Afrique accumule un retard énorme au niveau de son développement. Si rien n'est fait, ce chiffre devrait atteindre les 100 millions en 2015. De nombreuses raisons expliquent ce phénomène : la pauvreté, la migration des adultes vers des bidonvilles, une forte demande des employeurs qui veulent une main d'œuvre bon marché et soumise, particulièrement dans le secteur informel, le désir des jeunes eux-mêmes qui veulent voyager et explorer, un accès à l'éducation insuffisant car les enfants sont arrachés plus fréquemment à la protection de leur famille parce qu'ils cherchent à s'instruire ». Source : <http://www.droitsenfant.com/travail_afrique.htm> (consulté le 16/04/2013).

¹⁵ Définition issue du site de l'organisation internationale du travail : OIT, <<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--fr/index.htm>> (Consulté le 25 mai 2013).

compensation sont inscrits dans un plan élaboré en considération des besoins et des aspirations de la personne handicapée tels qu'ils sont exprimés dans son projet de vie, formulé par la personne elle-même ou, à défaut avec ou pour elle, par son représentant légal lorsqu'elle ne peut exprimer son avis. ». Cette loi vise à donner une place d'acteur à la personne en situation de handicap, qui doit pouvoir sortir d'une logique d'assistanat. Le projet de vie peut être défini comme un support pour les professionnels qu'il faut adapter en fonction de l'histoire de chaque personne et doit permettre de définir les objectifs, à court, moyen et long terme. Le projet de vie peut prendre diverses formes en fonction des compétences de chacun. Il a pour objectif d'aider la personne en situation de handicap à découvrir ou renforcer sa capacité à affirmer ses choix et à les assumer pleinement.

Dans l'approche de la loi du 11 février 2005, le projet de vie révèle un caractère contractuel entre la personne en situation de handicap et les professionnels missionnés pour son accompagnement. Il définit les moyens à mettre en œuvre pour l'accompagnement des personnes. Le projet de vie énoncé dans le champ de handicap est matérialisé par un support écrit, il est un outil pour les professionnels. A la différence du projet de vie personnel et singulier de la personne porteuse de handicap, celui du MIE est un projet de vie familial, il prend en compte la famille élargie même quand ce dernier a bénéficié ou pas de l'aide des membres extérieurs de sa famille biologique. Il n'est pas un outil et ne révèle pas de caractère négociable.

Outre la difficulté à saisir leur singularité, leur parcours, la problématique des MIE s'inscrit dans une configuration juridique et administrative complexe. Leur accompagnement nécessite la mobilisation de nombreuses compétences et ressources autres que celles classiques aux MECS. Leur statut particulier amène les équipes éducatives à s'interroger sur leurs rôles, fonctions et compétences dans l'accompagnement de cette population. Ainsi je tenterai d'appréhender les spécificités de ce public à travers l'analyse des politiques publiques, élaborées à leur égard.

II / Les politiques publiques dédiées aux mineurs isolés étrangers

La question de l'accueil des MIE est traitée par les politiques publiques tant à l'échelle internationale et européenne¹⁶ que nationale. En France, elle a été longuement portée par la presse (le Monde, libération, la Croix...etc.) et a fait son apparition dans le débat public en

¹⁶La Résolution du conseil de l'UE du 26 janvier 1997 définit des directives concernant le traitement des MIE.

1990¹⁷. Face à la question de la « responsabilité » par le maintien des MIE en zone d'attente¹⁸, soulevée par le procureur de demande d'asile. Le gouvernant lance des travaux de réflexion qui ont abouti en juin 2000 à la proposition d'un projet de loi réformant l'article 35 quater de l'ordonnance de 1945 relative à l'entrée en France des demandeurs d'asile et leur maintien dans la zone d'attente. La participation des associations d'aide aux étrangers et de la CNDH à ce projet de loi va permettre la reconnaissance de l'intérêt de l'enfant comme énoncé par la CIDE¹⁹ de 1989, ratifiée par la France en 1990. Par conséquent, les MIE ne sont plus maintenus en zone d'attente, mais protégés dès leur arrivée sur le territoire national.

La population des MIE constitue une catégorie particulière de migrants car ils sont mineurs et souvent sans représentant légal. Ils sont aussi nommés comme mineurs étrangers non accompagnés, mineurs séparés. Le choix des terminologies n'est pas aussi neutre qu'il pourrait le laisser paraître. Il met en exergue les angles d'approche autant que les différents traitements dont ils sont sujets. Du fait de leur statut juridique confus, il est difficile de donner une définition claire de la nomination « mineurs isolés étrangers ». Néanmoins, ce terme, sans leur conférer un statut juridiquement identifié, précise les différents régimes juridiques dont ils relèvent. « Mineurs » renvoie à une incapacité juridique, à la nécessité d'une représentation légale et à une prise en charge au titre de l'enfance en danger par le Conseil Général et les services de l'ASE. « Isolés » renvoie au danger donc au besoin de protection et « Étrangers » au droit des étrangers. Caractérisés comme public vulnérable, du fait de leur jeune âge, de l'isolement dans lequel ils se trouvent et des dangers auxquels ils sont exposés, les MIE disposent de droits.

II.1 la question des MIE à l'échelle internationale

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) représente à l'échelle mondiale le texte fondateur des droits de l'enfant, en fédérant les Etats du monde autour d'une même volonté d'assurer la protection de l'enfant et de le reconnaître comme un sujet de droit. En ratifiant cette convention le 7 Août 1990, la France s'est engagée à mettre ses propres lois en

¹⁷ Coordination Réfugiés : Eléments de réflexion sur l'accueil des mineurs isolés demandeurs d'asile.

¹⁸ Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile et Arrêté du 28 février 1996 désignant les gares ferroviaires ouvertes au trafic international. Une zone d'attente est une zone située dans les aéroports, gares, ports ouverts au trafic international, elle couvre les lieux où les étrangers se rendent dans le cadre de la procédure et sert aussi de lieu d'hébergement des étrangers en attente de décision prise sur leur situation

¹⁹ CIDE 1989 : Article 3.1. « Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale »

conformité avec les dispositions prévues par les textes ; notamment de concevoir et de mettre en œuvre des mesures et des politiques qui tiennent compte de l'intérêt supérieur de l'enfant.

La CIDE affirme le rôle essentiel des parents dans l'éducation, la sécurité et la protection de l'enfant. Elle précise cependant qu'à défaut de cet appui, les Etats doivent mettre en œuvre les moyens nécessaires pour palier la carence des parents. Ainsi, « *Les Etats parties s'engagent à assurer à l'enfant la protection et les soins nécessaires à son bien-être, compte tenu des droits et des devoirs de ses parents, de ses tuteurs ou des autres personnes légalement responsables de lui, et ils prennent à cette fin toutes les mesures législatives et administratives appropriées* ».

Toutefois, si elle fixe les règles générales, cette convention ne précise pas les modalités à mettre en œuvre pour que ces droits fondamentaux soient respectés. Il appartient ainsi à chaque état, selon sa propre organisation, de veiller à la mise en œuvre des moyens nécessaires. En France, depuis les lois de décentralisation, la protection de l'enfance relève de la compétence des départements.

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant énonce dans son article 3 que « *les États signataires de la Convention "s'engagent à respecter les droits qui sont énoncés dans la présente convention et à les garantir à tout enfant relevant de leur juridiction sans distinction aucune, indépendamment de toute considération de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou autre de l'enfant ou de ses parents ou représentants légaux, de leur origine nationale, ethnique ou sociale"* ». En conséquence, un enfant étranger arrivant sur le territoire doit pouvoir bénéficier de la mise en œuvre des droits de protection au même titre qu'un enfant français.

La combinaison des dispositions de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant et du Code civil donnent compétence à l'état français et au juge des enfants, pour traiter la situation de ceux qui se trouvent en danger ou dont les conditions d'éducation sont gravement compromises sur le territoire français.

Cependant il existe d'autres conventions à l'échelle internationale qui concourent à la protection des MIE, dont la convention de la Haye du 5 octobre 1961 concernant la compétence des autorités, l'exécution, la coopération en matière de responsabilité parentale de la protection des mineurs. Ratifiée par la France le 5 juillet 1972, elle s'applique à tous les mineurs qui résident en France et qui sont reconnus comme mineurs tant par la Loi de leur pays d'origine que par la Loi Française.

Les textes européens définissent les « mineurs non accompagnés » comme étant des « mineurs de moins de dix-huit ans, ressortissants d'un pays tiers de l'Union Européenne, entrés sur le territoire des états membres sans être accompagnés d'un adulte responsable de lui par la loi ou la coutume, ou laissés seuls sur le territoire, et non pris en charge actuellement par une telle personne. ».

En avril 2011, le Conseil de l'Europe adopte une résolution qui privilégie « la protection de l'enfant, et non le contrôle de l'immigration, comme principe moteur des états à l'égard des enfants non accompagnés ». Plus globalement, la charte sociale européenne garantit un ensemble de droits sociaux fondamentaux et établit un système de contrôle assurant leur respect par les Etats parties. Les droits garantis concernent tous les individus dans leur vie quotidienne et se rapportent au logement, à la santé, à l'éducation, à l'emploi, à la protection sociale, à la circulation des personnes et à la non-discrimination en insistant sur les possibilités de recours de l'utilisateur.

Bien que l'on constate une prise de conscience européenne sur la problématique des MIE et une harmonisation de la législation européenne, les textes européens faisant référence à cette population laissent apparaître un flou qui rend plus caduque le parcours de ces jeunes et une contradiction avec certains textes internationaux comme la CIDE. Notamment, la « directive retour », adoptée par le parlement européen en 2008, prévoit le principe de retour de tout clandestin en situation irrégulière vers son pays d'origine, un pays de transit ou un autre pays qu'il a choisi pourvu qu'il soit admis. Elle garantit l'accès à l'éducation des mineurs et incite à prendre en compte l'intérêt de l'enfant. Cependant elle autorise l'expulsion des mineurs non accompagnés vers leur pays d'origine.

II.2 Le cadre législatif de la prise en charge des MIE à l'échelle nationale.

La condition d'enfant prime et le mineur étranger isolé est considéré avant tout comme un enfant, au-delà du fait qu'il soit étranger. Il bénéficie ainsi du même traitement qu'un enfant de nationalité française notamment en termes de protection lorsque l'autorité parentale se révèle défaillante. La responsabilité de protéger ces jeunes est assumée depuis 1982 par les départements dont la mission a été clairement précisée par la loi du 7 mars 2007 relative à la protection à l'enfance. Il convient de rappeler, qu'une fois présent sur le territoire français,

ces enfants ne peuvent plus faire l'objet d'une mesure d'expulsion, bien que les zones d'attente dérogent à cette règle²⁰.

Les MIE sont un public hétérogène, d'origines différentes et de trajectoires diverses. Leur arrivée en France se fait par voie aérienne, maritime ou encore par le réseau routier. Traiter la question des MIE amène nécessairement la question de l'accueil des étrangers. L'augmentation de ce public dans l'espace Schengen, plus précisément dans les zones d'attente²¹, a été un des facteurs qui a contribué au renforcement de la politique d'immigration. Les zones d'attente sont à ce titre un progrès pour les étrangers parce qu'elles leur permettent d'exercer leurs droits avant même d'entrer sur le territoire national. Selon l'Art L221- 4 du CESEDA²² « *L'étranger maintenu en zone d'attente est informé, dans les meilleurs délais, qu'il peut demander l'assistance d'un interprète et d'un médecin, communiquer avec un conseil ou toute personne de son choix et quitter à tout moment la zone d'attente pour toute destination située hors de la France. Ces informations lui sont communiquées dans une langue qu'il comprend...* ». En ce qui concerne les MIE, la désignation d'un administrateur « ad hoc » est prévue par la Loi du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale. Il a pour mission d'assurer la représentation du mineur dans toutes les procédures administratives et juridictionnelles relatives à son maintien en zone d'attente ainsi que dans les différentes étapes de la procédure de demande d'asile sur le territoire²³.

Cependant, le traitement infligé aux mineurs étrangers isolés dans les zones d'attente aéroportuaires françaises n'est pas conforme à ses obligations aux termes du droit international. Contrairement aux décisions exécutoires de la Cour européenne des droits de l'homme, le gouvernement français met en avant une juridiction selon laquelle la zone d'attente aéroportuaire dispose d'un statut extraterritorial. En conséquence, les mineurs étrangers isolés retenus à l'aéroport et non autorisés à entrer en France sont soumis à un

²⁰ « Entre janvier 2008 et juillet 2009 environ 1 500 mineurs étrangers non accompagnés d'un adulte assumant la charge parentale ou d'un parent sont arrivés à l'aéroport de Paris Roissy- Charles de Gaulle et se sont vus refuser l'entrée en France. Ces mineurs qui se trouvent physiquement à l'intérieur des frontières géographiques de la France sans pour autant être « en » France au regard du droit français, ont été détenus par la police dans la « zone d'attente » de l'aéroport. » Information recueillie dans le rapport « Perdu en zone d'attente : protection insuffisante des MIE à l'aéroport Roissy Charles de Gaulle », publié le 29 octobre 2009.

²¹ Revue Européenne des migrations internationales : Vol 19 N° 2, 2003 « En l'espace de dix ans, l'effectif annuel des étrangers maintenus en zone d'attente est passé de 4 000 personnes en 1992 à plus de 20 000 en 2001 ».

²² Le Code de l'entrée et du séjour des étrangers et demandeurs d'asile.

²³ Article L221-5 du CESEDA

régime judiciaire différent de celui des enfants qui se trouvent sur le territoire français. Ce qui signifie que les mineurs en zone d'attente ont beaucoup moins de droits car leur statut de migrant l'emporte sur celui de mineur. La désignation d'un administrateur « ad hoc » devrait faciliter l'assistance des MIE. Seulement certains de ces mineurs ne sont pas représentés par un administrateur ou n'ont jamais rencontré leur représentant. Ils ne peuvent donc pas introduire un recours sur la légalité de leur détention car ils ne possèdent pas la capacité juridique²⁴ à déposer un tel recours. Ils se retrouvent dans une situation d'expulsion.

En France, aux termes des dispositions du Code civil concernant l'autorité parentale et l'assistance éducative, la protection des enfants est assurée au premier chef par les titulaires de l'autorité parentale et subsidiairement par le juge des enfants.

Ainsi, lorsque le mineur ne peut être maintenu dans son milieu naturel, le juge des enfants peut décider en vertu de l'article 375 du code civil de le confier à l'aide sociale. Compte tenu de l'isolement et de la non-représentation, la situation des MIE suffit à caractériser une situation de danger telle que définie par cet article. L'éloignement géographique de l'autorité parentale rend impossible, en tout cas sur le moment, le maintien à domicile, et justifie un placement provisoire auprès des services de l'ASE.

Les MIE sont accueillis en MECS dans le cadre de la protection à l'enfance. Ces établissements sociaux, tels que définis par l'article L. 312-1 du Code de l'Action sociale et de la Famille (CASF), participent à ce titre aux missions de l'Aide Sociale à l'Enfance telles que définies par l'article L. 221-1 du CASF. Elles accueillent pour « *des séjours de durée variable, les enfants et les adolescents dont les familles se trouvent en difficulté momentanée ou durable et ne peuvent, seules, assumer la charge et l'éducation de leurs enfants* ». Les enfants et adolescents sont confiés par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, par le juge des enfants ou par la famille. La mission de prendre en charge les MIE a été officiellement précisée à l'ASE par la Loi du 5 mars 2007.

La réforme de la protection de l'enfance instaurée par la loi du 5 mars 2007 a favorisé une meilleure prise en charge des MIE. En précisant les missions et les moments d'intervention de chaque acteur²⁵ compétent dans le cadre de la protection de l'enfance, la réforme du 5 mars

²⁴ L'activité des zones d'attente des aéroports, ports et gares internationales, est juridiquement réglementée par l'article 35 quater de l'ordonnance du 2 novembre 1945 relative à l'entrée et au séjour des étrangers en France.

²⁵ ASE, procureur de la République, juge des enfants, juge des tutelles

2007 a permis la coordination des actions menées dans la protection des MIE. Elle cadre l'ensemble de l'action sociale et définit les différentes formes d'intervention, les établissements concernés et leur organisation. Dans son article L221-1 du CASF, elle précise clairement les grandes missions de l'aide sociale à l'enfance, notamment « *d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs et à leurs familles en difficulté sociale, de mener en urgence des actions de protection en faveur de ces mineurs, de pourvoir aux besoins des mineurs qui lui sont confiés et de mener des actions de prévention à l'égard des mauvais traitements.* ».

Dans l'article L. 226-3 du CASF, elle confie aux conseils généraux la mission première de recueil des signalements. Elle précise par ailleurs dans son article L223-2 du même code qu'*«en cas d'urgence et lorsque le représentant légal est dans l'impossibilité de donner son accord, l'enfant est recueilli provisoirement par le service qui avise immédiatement le procureur de la République. Si à l'issue du délai de 5 jours, l'enfant n'a pu être remis à sa famille ou si le représentant légal n'a pas donné son accord à l'admission de l'enfant dans le service, ce dernier saisit l'autorité judiciaire* ». Ce texte formalise et articule les interventions sociales et judiciaires en faveur de tout MIE se trouvant en situation de danger ou en risque de l'être, notamment par la décision de mesure de protection.

Dans le cadre d'une procédure normale, la loi consacre le principe de subsidiarité de l'intervention judiciaire : le Président du Conseil Général n'a le devoir de saisir l'autorité judiciaire de la situation d'un enfant en danger que s'il est établi que le service départemental n'a pu remédier au danger par les prestations légales administratives. Une disposition a toutefois été rajoutée dans l'article L 226-4-I du CASF, qui oblige l'ASE à signaler un mineur en danger au procureur de la République lorsqu'il est impossible d'évaluer la situation. Celui-ci décidera de saisir ou pas le juge des enfants. Cette mesure vise les MIE.

II.3. Le schéma départemental des Bouches-du-Rhône.

En plus du cadre législatif à l'échelle nationale, le département des Bouches-du-Rhône fonde son intervention en faveur des MIE sur les 25 recommandations proposées dans le rapport du défenseur des enfants en 2008 « *pour contribuer à l'élaboration d'une stratégie nationale de prise en charge des mineurs étrangers isolés* ».

Depuis la liquidation judiciaire de l'association Jeunes Errants en 2008²⁶, le Conseil Général des Bouches-du-Rhône s'est tourné vers l'association de prévention spécialisée ADDAP²⁷ en charge de l'accompagnement des mineurs étrangers isolés, avant leur prise en charge. Il a su fédérer un certain nombre d'acteurs sur la question de l'accueil des MIE. Depuis, une plateforme technique pilotée par le conseil général regroupe les acteurs de la protection de l'enfance et de l'insertion sur les échanges des pratiques autour de l'accompagnement de ce public. Les travaux de réflexion sont organisés autour des pratiques liées au repérage, au signalement, la prise en charge institutionnelle, la régularisation administrative et la majorité des MIE. Ils regroupent les associations en lien avec la problématique MIE, la DIMEF, les MECS, Sauvegarde 13, la MDS, etc. Les mesures d'investigation et d'orientation éducative (IOE) financées par la DPJJ sont réalisées par l'ASSSEA²⁸ qui dispose d'un service d'ethno clinique. Le tribunal pour enfants et le parquet de Marseille sont les pilotes des acteurs de la justice s'agissant de l'accueil des mineurs étrangers isolés.

Conclusion de la première partie

L'une des missions assignées aux MECS dans le cadre de la protection à l'enfance est la restauration des liens familiaux. Une mission à laquelle sont préparés les professionnels de l'aide à l'enfance. Cependant, les éléments d'analyse apportés ci-dessus montrent la singularité et la particularité des MIE. Aux croisements de plusieurs juridictions, leur prise en charge nécessite la mobilisation de diverses compétences autres que la compétence éducative. Aussi cette prise en charge est empreinte d'incertitude après l'accès à la majorité. En effet, une fois adulte, ils peuvent être expulsés vers leurs pays d'origine ou retourner à l'errance. Cette incertitude rend quasi impossible la mise en œuvre d'un projet d'accompagnement sur le long terme. Ainsi j'ai pu constater que les professionnels tentaient avant tout d'apporter à ces jeunes un accompagnement centré sur des aspects administratifs visant la régularisation de la situation de leur séjour sur le territoire français. Vers quelles

²⁶ L'association Jeunes Errants, fondée en 1994, était entre autre chargée par la protection de la jeunesse de mesures d'accompagnement pour des MIE.

²⁷ Addap13 est l'héritière d'un certain nombre d'associations nées du militantisme associatif local marseillais qui ont été à l'origine de la création en 1960 de l'Association des Clubs de Loisirs et de Prévention puis en 1967 de la Fédération des Clubs et Equipes de Prévention.

²⁸ Association du Service Social de Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des Jeunes Adultes des Bouches-du-Rhône exerce aujourd'hui toutes missions confiées par l'autorité judiciaire en matière de protection des mineurs, dès la naissance, et des jeunes majeurs jusqu'à 21 ans. Elle a compétence sur tout le département des Bouches- du-Rhône.

pratiques professionnelles accompagner les équipes éducatives pour permettre une meilleure prise en charge de ces publics ?

Je tenterais dans cette deuxième partie d'apporter dans un premier temps des éclairages théoriques sur des concepts sur lesquels je m'appuierai dans un second temps pour analyser les éléments du contexte dans lequel j'interviens.

III / les mineurs isolés étrangers pris en charge dans la MECS.

III.1 Appréhension théorique des concepts mobilisés dans l'accompagnement des MIE.

III.1.1 Quel accompagnement pour le projet de vie du MIE ?

Le champ du travail social présente une hétérogénéité²⁹ de métiers exercés par des travailleurs sociaux. Sous l'impulsion des lois cadrant le secteur des ESMS, les professionnels³⁰ se doivent dorénavant de conjuguer les dimensions individuelles, familiales et sociales dans l'accompagnement qu'ils mettent en œuvre. Ils ont recours à des savoirs pluridisciplinaires pour tenter de résoudre les situations auxquelles ils sont confrontés dans l'accompagnement des personnes et pour donner du sens à leurs pratiques.

La diversité des catégories de population ayant recours aux services sociaux ne facilite pas les tentatives de définition globalisante des modalités d'accompagnement. Garant de l'accompagnement des publics accueillis, je trouve nécessaire de questionner les modes d'accompagnement apportés en termes de réponses aux problématiques des MIE. Ainsi il me semble indispensable de chercher à saisir le sens même du concept « accompagnement » afin d'être le plus clair possible avec les équipes. *«Le terme d'accompagnement évoque, par le partage, quelque chose de substantiel pour l'existence humaine. Il conjugue deux idées : celle d'être avec et celle de déplacement en commun.»³¹*

C'est autour des années 1990 que l'on note le développement conceptuel de l'accompagnement. Henri Desroches dans son ouvrage « L'avenir d'un héritage » parle de

²⁹ Il existe plusieurs métiers dans le champ du travail social que l'on peut classer comme suit : les professionnels de l'aide ; les professionnels de l'animation ; les professionnels de l'éducation (éducateur spécialisé, éducateur du ministère de la justice ; enseignant spécialisé...etc).

³⁰ Professionnels : Dans un souci de clarté et pour faire la distinction avec les autres métiers, je concentrerai mon propos sur les professionnels de l'éducation et plus particulièrement les éducateurs spécialisés et moniteurs éducateurs, même si certains aspects abordés ne concernent pas cette seule pratique.

³¹ Définition tirée du nouveau dictionnaire critique d'action sociale, sous la direction de Jean-Yves Barreyre et Brigitte Bouquet, Ed Bayard 1995.

l'accompagnement individuel ou l'art de la « maïeutique³² » en s'appuyant sur les travaux de Socrate et Platon. L'auteur défend l'hypothèse qu'il existe en chacun un potentiel que l'accompagnement doit révéler en se basant sur l'expérience de vie de l'accompagné. Ce qu'il définit comme l'*entrepreneurship* des personnes accompagnées. Il conçoit l'accompagnement comme un cheminement de deux individus qui apprennent chacun de l'autre. L'accompagner nécessite donc d'accepter de faire le trajet ensemble et de partager les savoirs de façon réciproque. La finalité de cette démarche renvoie au processus de l'empowerment³³, selon lequel l'approche est de soutenir et valoriser les capacités des personnes, de reconnaître les valeurs de chacun afin de leur permettre d'être acteur de leur propre vie.

Dans le cadre de l'accompagnement des MIE, il s'agira à mon sens d'identifier les compétences de ces derniers à travers leur histoire, leur parcours et d'en faire des leviers dans leur accompagnement, et aussi de favoriser la participation du MIE à la reconstitution de son parcours afin de lui permettre de se réconcilier avec cette histoire parfois jugée comme chaotique ou douloureuse par les professionnels. Cette démarche vise selon Christophe Niewiadomski³⁴ à identifier avec l'usager « *les compétences acquises dans l'éprouvé des difficultés rencontrées jusqu'alors.* ».

Dans le service où j'interviens, s'agissant du projet dédié aux MIE, la reconstitution et l'analyse du parcours de ces jeunes sont des axes principaux des modes d'accompagnement. Cette démarche d'analyse et de reconstitution du parcours est mise en œuvre quelques mois après l'admission de ces jeunes dans l'établissement. La réflexion autour du parcours est une étape indispensable dans l'accompagnement proposé aux MIE. Elle est réalisée par le chef de service lors d'un entretien avec le jeune. Elle permet l'identification des éléments qui ont marqué le parcours et l'histoire du jeune. Une fois identifiés, ces éléments sont partagés avec les professionnels en réunion d'équipe. Ils concernent très souvent l'histoire du pays

³² Desroches rappelle que Socrate définit la « maïeutique » comme « art et métier d'un accouchement mental, comparable à celui des sages-femmes, sauf que celui-ci assiste l'accouchement des corps, alors que celui-là accompagne l'accouchement des âmes, ou même plus précisément ce qui, dans l'être humain, corps et âme, s'avère présence d'un daïmon : le démon intérieur, esprit et génie, ange qui vous hante, ou petit dieu qui vous habite, soit, selon le poète « quelqu'un qui soit en toi plus toi-même que toi » » (1993, 56).

³³ « Empowerment au sens d'un suivi personnalisé et du travail clinique indique que la personne est un partenaire actif et dynamique dans le processus de changement. C'est créer la confiance, rendre la personne plus forte, plus compétente, plus puissante, plus autonome ». Définition tirée du nouveau dictionnaire critique d'action sociale, sous la direction de Jean-Yves Barreyre et Brigitte Bouquet, Ed Bayard 1995.

³⁴ Christophe Niewiadomski, Professeur des Universités en Sciences de l'éducation - Université de Lille 3, Revue, Education permanente n°153/2004, p 173.

d'origine, sa localisation, sa situation économique et politique, la situation socio-économique de la famille, les éléments liés au contexte du voyage (motivations, mode de transport), le niveau de scolarisation du jeune. Cet entretien vise aussi à évaluer la situation administrative du jeune afin d'identifier la procédure administrative la plus adaptée à sa situation. Enfin ce travail d'analyse et de reconstitution de parcours vise aussi à déceler auprès du jeune les traumatismes liés à son parcours.

A mon sens le projet de vie MIE peut être structuré en trois parties. Le passé (projet de migration), le présent (le jeune en MECS avec ses potentialités) et le futur du jeune (ses aspirations et son projet de vivre en France). L'identification de ces trois parties distinctes permet de mieux se situer dans le processus d'accompagnement. Je constate que la démarche mise en œuvre pour la reconstitution du parcours des MIE permet d'identifier divers éléments facilitant la lisibilité du parcours. Par conséquent elle ne vise pas l'identification des ressources des MIE. Ils n'ont pas toujours vécu que des bons moments durant leur parcours mais pourtant, ils ont su mobiliser des ressources leur permettant du moins de réussir leur projet de migration. N'ont-ils pas des compétences, des potentiels, des aspirations sur leur avenir, pouvant servir de levier dans l'accompagnement qui leur est proposé ?

Limiter cette démarche d'analyse aux seuls éléments décrivant la souffrance et la misère connues durant le parcours de ces jeunes ne serait-il pas un risque de construire une représentation fautive, en tous cas réductrice, de ces jeunes ? N'ont-ils pas autre chose à nous apprendre que cette précarité qui semble être leur point commun ?

L'accompagnement du projet de vie des MIE se construit autour de la notion de compétences. Celles qui sont à acquérir par les équipes pour accompagner le projet du jeune et celles à développer par les MIE tout au long de leur parcours. Ainsi la mise en œuvre d'un projet visant l'amélioration de l'accompagnement du projet de vie des MIE rend indispensable un travail de réflexion autour du concept de compétences afin d'en saisir le sens, d'en avoir une approche partagée.

III.1.2 Quelles compétences nécessaires pour l'accompagnement des MIE en MECS ?

La notion de compétence est aujourd'hui présente de façon récurrente dans les discours professionnels. L'usage multiple et varié de cette notion ne facilite pas sa définition et prête à de nombreuses confusions. On parle de compétences comme connaissances techniques, la capacité de gestion, on utilise aussi les termes « mobiliser des compétences », on dit que la

compétence est distincte de la ressource et qu'elle réside dans la mobilisation de ces ressources. D'autres encore considèrent la compétence comme savoir intégré mis en œuvre dans le cadre d'une action, etc. Si la notion de compétence est devenue incontournable dans nos vocabulaires, particulièrement dans le champ du social et médico-social, ce n'est pas pour autant qu'elle fait consensus sur sa définition.

Dans la langue française, le terme compétence désignait au XV^{ème} siècle la légitimité et l'autorité conférées aux institutions pour agir et traiter des problèmes. Depuis la fin du XVIII^{ème} siècle, la notion de compétence s'est vue rattachée aux individus. La compétence peut donc être institutionnelle ou individuelle. Depuis lors, la compétence est désignée comme « *toute capacité due au savoir et à l'expérience* ». A cette définition vague de la compétence peuvent être associés différents courants des sciences humaines qui ont tenté d'apporter plus d'éclairage à cette notion.

Introduite dans le débat scientifique par N Chomsky (1995), la compétence linguistique désigne pour cet auteur le potentiel biologique d'un individu lui permettant de comprendre toute langue naturelle, elle serait donc innée. Il oppose farouchement compétence à performance qui pour lui n'est que le reflet de la compétence. La performance est observable et mesurable. A ce premier courant de pensée viennent s'ajouter divers linguistes plutôt centrés sur l'aspect programmatique du langage. Hymes (1973/1991) soutient notamment que si le sujet dispose d'un potentiel biologique lui permettant de comprendre toutes les langues naturelles, ce dernier doit être en capacité de l'adapter et de le contextualiser. L'auteur ajoute que le développement de ce potentiel nécessite une démarche d'apprentissage formelle ou informelle.

Cependant, la notion de compétence est aussi traitée dans le champ de l'analyse du travail. Elle désigne les potentialités des travailleurs pour agir de manière efficace en fonction des objectifs fixés par l'entreprise. Elle fait appel à la notion d'efficience, de rendement dans l'action. La compétence est assimilée à une capacité plus générale et souple acquise par un apprentissage qui permet aux travailleurs de faire face à la variété des tâches et de prendre, en temps réel, des décisions-actions adaptées.

Cette diversité d'approche sur la notion de compétence montre la difficulté d'un consensus sur sa définition. Qu'en est-il aujourd'hui ? Selon Le Boterf (1995) « *la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné* »,

selon Levy-Leboyer (1996), elle est « *un répertoire de comportements (...) rendant efficaces des personnes dans une situation donnée* ».

J'entends par « compétence » l'ensemble de savoirs et savoir-faire, acquis par un individu, qui, mis en œuvre dans un contexte donné, peuvent contribuer à la résolution d'un problème. Et j'entends par ressource une personne physique ou morale détentrice d'un savoir ou savoir-faire pouvant être mobilisé ou sollicité pour la résolution d'un problème.

Il me semble que la singularité de ce public nécessite la mise en œuvre d'un certain nombre de compétences spécifiques. Suite à mes démarches d'investigation, j'ai pu distinguer deux grands domaines de compétence qu'il me semble indispensable de mobiliser dans le cadre de la prise en charge des MIE.

D'une part, ce sont les compétences liées à l'aspect juridique et administratif, qui sont mieux cernées et comprises par les équipes éducatives du fait qu'il existe actuellement un certain nombre d'outils³⁵ facilitant l'accès aux informations et l'actualité sur les MIE. Il s'agit d'être en capacité d'appréhender le cadre juridique et administratif en France et en Europe et d'avoir une connaissance de la législation sur les dispositifs d'accueil des MIE. Dans le cadre de l'accueil des MIE en MECS, ces compétences devront être mobilisées pour l'évaluation de la demande du mineur, la connaissance de son statut, les possibilités juridiques existant par rapport à la demande du jeune et les démarches administratives de régularisation de titre de séjour. Elles doivent aider les professionnels à connaître le cadre législatif des politiques migratoires, mais aussi favoriser la connaissance et le repérage des différents acteurs, leurs fonctions et leurs missions. Le développement de ces compétences nécessite de mettre en place une veille juridique, la constitution d'un réseau juridique, administratif constitué des avocats spécialisés dans le droit des étrangers, des associations, des personnes ressources à l'ASE et à la préfecture.

D'autre part, ce sont les compétences, en lien avec l'accompagnement du projet de vie du MIE, qui sont moins investies par les professionnels. Il s'agit d'une part de l'attitude d'empathie envers la personne, de la capacité des professionnels à comprendre la détresse et les difficultés des MIE ainsi que leurs causes et de les aider à les surmonter sans se substituer au jeune. Le développement de cette compétence devrait favoriser la maîtrise des techniques

³⁵ Plusieurs sites internet facilitent l'accès aux informations dans le cadre de la problématique des MIE dont : infamie, terre asile.

d'entretien et des situations, mais aussi la position de l'adulte bienveillant pour tout ainsi que la compétence liée au diagnostic des potentialités du MIE. Il s'agit d'accepter les différences entre ce public et les autres enfants accueillis en MECS, d'être en capacité de repérer les situations conflictuelles récurrentes et les symptômes traumatiques liés au parcours de ces jeunes puis mobiliser les partenaires médicaux et psychologiques. Un autre aspect de cette compétence est de prendre en compte la différence culturelle et linguistique et d'être en capacité de mobiliser les ressources en matière d'interprétariat et relais culturels pour permettre au MIE d'avoir l'accès à l'information le concernant, aux décisions qui sont prises. Les compétences liées au soutien du projet de vie permettent à l'équipe de soutenir le MIE dans l'élaboration de son projet de vie en tenant compte des incertitudes liées aux contraintes statutaires des étrangers. Il s'agit pour les professionnels d'adapter leur intervention au rythme de maturation du jeune, de son projet et des temporalités administratives. La mise en œuvre de cette compétence amène à questionner la capacité des équipes à accompagner les MIE dans leur construction identitaire.

III. 2 L'accompagnement des MIE dans la MECS : Eléments de diagnostic

III.2.1 La MECS et L'œuvre de l'abbé Jean Baptiste FOUQUE.

Au cours du 19^{ème} siècle, surtout à partir des années 1840, une multitude d'initiatives sont prises à Marseille en faveur des plus démunis. L'essentiel des "Œuvres" relève de l'initiative et de l'action privée, en particulier à vocation religieuse. Les "œuvres de jeunesse" tiennent une place particulière. Le jour de Noël 1890, un abbé trouve à la porte de son église un enfant de 6-7 ans abandonné. C'est le début de « l'œuvre de l'enfance délaissée », installée dans une propriété religieuse, suivie en 1913, de l'œuvre de "relèvement de l'enfance coupable", dans une autre propriété de la même ville. Reconnue d'utilité publique dès 1898, l'œuvre fonde ses missions sur l' « engagement pour le devenir fraternel de l'homme, sur le partage de la conviction qu'une situation d'échec n'est jamais irrémédiable, qu'il y a pour tout jeune, un avenir où il pourra exprimer toute potentialité qu'il a en lui. Ainsi, sont accueillis des jeunes qui souffrent afin de leur permettre de découvrir qu'ils sont aimés pour eux-mêmes et les aider à assurer leur avenir. »³⁶.

Depuis 1984, l'œuvre est organisée en Association. Dédiée à l'enfance en difficulté sociale et/ou comportementale, elle regroupe aujourd'hui 9 établissements d'hébergement (7 MECS

³⁶ Paragraphe tiré du projet associatif JB Fouque

et 2 IME) et 2 unités de formation spécialisée. L'esprit de l'Abbé Fouque demeure inscrit dans le projet associatif et la mission de l'association.

Dans l'article premier de ses nouveaux statuts, l'association précise ses buts, notamment de « venir en aide : 1/ aux enfants et adolescents des deux sexes, moralement abandonnés ou dont les familles ne peuvent assurer la subsistance et l'éducation, 2/ aux enfants souffrants de déficience et enfin, 3/ aux enfants et adolescents qui peuvent lui être confiés notamment en vertu des textes relatifs : à la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés (loi du 24 juillet 1889), à l'enfance délinquante (loi du 5 juillet 1944 et ordonnance du 2 février 1945), à la protection de l'enfance en danger ou à l'assistance éducative (ordonnance du 23 décembre 1958 et aux articles 375 à 382 du code civil et à tous les textes subséquents. ».

J'interviens dans une MECS située dans le 8ème arrondissement de Marseille. L'établissement bénéficie d'un agrément ASE et d'une habilitation justice. Elle dispose d'une capacité d'accueil de 120 enfants et adolescents de 3 à 18 ans avec extension d'agrément permettant d'accueillir les jeunes âgés de 21 ans au plus. Environ 95% des accueils ont lieu par voie judiciaire en référence à l'article 375 du code civil. Par un placement direct, le juge des enfants confie l'enfant à l'établissement.

Tableau des modes de placements

Mode de placement	Justice		Administratif
	DGAS	Placement direct	
Effectifs	104	10	

Les MIE représentent environ 18% de l'ensemble des effectifs de l'établissement. Par ailleurs, je constate que leur effectif sur la période de 2007 à 2012, représente 50% de la population totale de la tranche des 15-21 ans sur laquelle j'interviens. Ils sont pris en charge sur décision d'un juge des enfants en vertu de l'article 375 du code civil. Cette situation peut être révélatrice de l'intérêt que porte l'établissement à la problématique de cette population et nécessite un travail d'accompagnement spécifique au MIE.

Pour répondre au mieux aux besoins et demandes des enfants et adolescents accueillis, l'organisation de l'établissement repose sur 4 pôles : éducatif, social, administratif et

services généraux. Dans le cadre de ce projet, je m'attacherai à ne présenter que les l'organisation des trois pôles ci-dessous :

Pôle éducatif : L'action éducative de l'établissement est organisée dans 11 unités de vie offrant une capacité d'accueil d'une dizaine de lits. Elle est mise œuvre par trois chefs de service éducatif chargés d'animer trois projets distincts, le projet « petite enfance » dédié aux 3-12 ans , le projet « adolescent et séquentiel » aux 12-15 ans et le projet « autonomie » aux 15- 21 ans. Depuis l'arrivée du nouveau directeur, le projet de l'accueil des mineurs isolés étrangers complète le projet « autonomie ». Les MIE sont pour la plupart accueillis dans l'établissement à l'âge de 15 ans. Ils peuvent être pris en charge dans le cadre du projet « adolescent » ou « autonomie et MIE». Cette situation pose la question de la transversalité et de la communication entre les deux projets.

L'action éducative est soutenue par une infirmière et deux psychologues. Afin de répondre aux besoins et suivis médicaux des enfants et adolescents, l'établissement fait appel à un médecin généraliste qui assure une permanence au sein de l'établissement les mardis soirs. Il travaille en étroite collaboration avec l'infirmière, chargée de suivre les prescriptions médicales et d'en assurer la transmission aux équipes éducatives. Les psychologues accompagnent les différentes équipes éducatives et reçoivent les jeunes et enfants systématiquement après l'admission.

Les suivis médicaux et psychologiques sont aussi d'une grande importance dans l'accompagnement de ces jeunes. Ainsi les éléments recueillis dans ces espaces distincts devront contribuer à l'amélioration du projet MIE.

Pôle social : 3 Assistantes maternelles salariées à plein temps, agréées pour 1 ou 2 enfants, assurent une prise en charge hors établissement. Elles ont la mission d'assurer la médiation entre les familles et l'institution. La CESF fait partie intégrante du service social, depuis que l'accueil des MIE est devenu une préoccupation de l'établissement. Les missions de la CESF sont plus centrées sur les démarches administratives visant à obtenir les documents officiels des MIE : les passeports de leurs pays d'origine, la constitution des dossiers de demande de titre de séjour. Elle s'inscrit dans un réseau et est identifiée par l'ensemble du personnel comme personne ressource sur les problématiques des MIE.

Pôle services généraux : Au-delà des aspects techniques liés aux équipements, le responsable du pôle a aussi pour mission la gestion et la coordination des activités des maîtresses de maison sur l'ensemble de l'établissement. Les maîtresses de maison participent à l'action éducative et aux réunions d'équipes. Elles dépendent hiérarchiquement du cadre responsable du pôle technique. Leur intervention dans les unités de vie porte essentiellement sur la nutrition. Cependant, plus de 50% des MIE accueillis sont d'origine musulmane. Cette situation pose la question du respect de l'identité, elle nécessite par conséquent un travail sur la gestion des différences culturelles, alimentaires...

Tableau des effectifs :

	Direction	Administratif	Educatif	Médical et Paramédical	Services généraux	Total
ETP	7	5	47,55	1,74	27,47	88.76

Le projet d'établissement est actuellement en cours d'élaboration. Il précise les missions de l'établissement en tenant compte des orientations tant au niveau national (rénovation de l'action sociale) que local (orientation du schéma départemental). Il s'agit « *d'organiser un hébergement éducatif en assurant : 1/ le développement personnel, le maintien ou l'amélioration des relations familiales et l'insertion sociale des jeunes qui lui sont confiés et 2/ le suivi du soin et la sécurité que nécessitent les personnes accompagnées* ». Aussi, ce projet s'inscrit dans une dynamique de changement insistant sur « un grand respect de la personne, une plus grande ouverture sur l'environnement, la recherche d'une plus grande qualité et la prise en compte personnalisée des besoins individualisés et des réponses à fournir. ». Il est ici fait référence aux obligations de la loi 2002-2. L'établissement se fixe une mission particulière quant à la prise en charge des MIE, celle de les accompagner dans l'apprentissage de la langue française, dans les démarches administratives nécessaires et de favoriser leur insertion scolaire et/ou professionnelle.

III.2.2 Les compétences mobilisées dans l'accompagnement des MIE

Avec la montée des effectifs MIE dans l'établissement, les équipes éducatives ont pu développer et mobiliser un certain nombre de compétences et ressources en lien avec la problématique des MIE. De façon ponctuelle, le service a été amené à faire appel à des avocats pour des questions juridiques, par exemple. D'autre part, cette situation a posé la

nécessité de dégager du temps de travail sur les difficultés administratives que génère la prise en charge de ce public. La CESF est en charge de cette mission et est identifiée par l'équipe comme personne ressource sollicitée par ces questions (consulat, ambassades, préfecture, etc). Quelques situations de crise et de fragilité repérées auprès de certains jeunes ont permis à l'équipe de mobiliser des compétences dites « transculturelles » par le biais des consultations psychologiques conduites par l'équipe de l'association IMAGE Santé. A l'aide d'un outil³⁷ sur l'appréciation de la polyvalence des équipes et le recouvrement d'activité, j'ai pu identifier les compétences acquises et celles à acquérir dans l'accompagnement des MIE dans chaque unité. J'ai pu aussi constater que les équipes éprouvent des difficultés³⁸ particulières dans l'accompagnement éducatif des MIE. Par ailleurs, lors de la lecture de la grille obtenue en croisant les éléments de diagnostic, je constate qu'il y a des personnes ressources dans chaque unité de vie. Au-delà de leur engagement personnel sur la problématique des MIE, les trois éducateurs ont suivi des formations et participent à des colloques organisés sur les questions de l'accompagnement de ces jeunes, en plus des compétences liées à leurs référentiels de métier. Je constate que la CESF dont la mission principale est d'accompagner les jeunes dans l'apprentissage des actes de vie quotidienne, et ces trois éducateurs ont pu développer des savoir-faire dans le cadre de l'accompagnement administratif et juridique. Ils s'appuient sur un réseau juridique et administratif local constitué d'avocats spécialisés dans le droit des étrangers, d'associations, de personnes ressources à l'ASE, de la préfecture et du consulat. Leur implication et leur curiosité leur permettent d'être en capacité d'évaluer la demande du MIE et les voies juridiques et administratives de régularité de son séjour en France. Grâce aux formations suivies, ils sont informés sur la législation, encadrant la prise en charge de ce public et sont aussi en capacité de distinguer les possibilités d'accompagnement des MIE en fonction de l'âge et de son pays d'origine.

La compétence des équipes à mobiliser des ressources extérieures peut être un atout sur lequel je pourrais m'appuyer dans le cadre de mon projet. Cependant un des axes de mon projet est la capitalisation des connaissances des professionnels. Cela nécessite la mise en œuvre de temps de travail collectif entre les professionnels des trois unités de vie. Ce travail permettra de construire une connaissance collective à partir des compétences individuelles des professionnels sur l'accompagnement des MIE. Existe-t-il des instances pouvant permettre

³⁷ Cf. annexe N°4

³⁸ Les difficultés sont celles en lien avec la culture, la langue, l'identification du projet personnel du MIE, la distanciation par rapport à l'engagement personnel et professionnel, l'identification des traumatismes liés au parcours du MIE...etc. cf. annexe N°4

l'élaboration de ce type de travail transversal ? Les équipes sont-elles préparées à cette nouvelle démarche de travail ?

Conclusion de la deuxième partie

Les éléments de diagnostic proposés ci-dessus éclairent une fois de plus la spécificité de la prise en charge des MIE par rapport à celle des autres enfants accueillis. Ces éléments invitent les professionnels à mieux ajuster leurs pratiques, compte tenu de la complexité que génère la prise en charge de ces jeunes, mais aussi compte-tenu des obligations légales qui demandent aux acteurs de l'intervention sociale et médico-sociale de conjuguer avec les dimensions individuelles, familiales et sociales dans l'accompagnement qu'ils mettent en œuvre. Ils ont pour mission de co-construire avec la personne accueillie son accompagnement. En tant que chef de service, comment accompagner, favoriser et valoriser les savoir-faire des professionnels dans un espace transversal en MECS afin d'améliorer la prise en charge des jeunes accueillis, en particulier les MIE ?

Par ma fonction de cadre, je suis le garant de la conformité des actions mises en œuvre et l'élément moteur dans l'accompagnement des équipes vers les évolutions souhaitées, compte tenu de la dynamique nouvelle apportée par l'équipe de direction. Ma proposition de projet vise l'amélioration de la prise en charge des MIE dans la MECS. Elle s'inscrit dans les orientations définies par le projet d'établissement et vise l'évolution et l'amélioration continue de la qualité des interventions auprès des MIE. Dans ce contexte, la conduite de ce projet suggère d'adopter des postures managériales adaptées, qui visent la mobilisation et l'implication des professionnels. La partie projet qui suit aborde cette évolution dans son aspect managérial en illustrant des pratiques innovantes permettant d'ajuster au mieux les réponses aux besoins identifiés pour cette population.

IV/ Proposition du projet : promouvoir les compétences des MIE dans un projet d'accompagnement en MECS.

IV.1 cadrage du projet

IV.1.1. Contexte du projet dans l'organisation

L'idée de ce projet émane du travail d'expertise que j'ai réalisé durant les semaines qui ont suivi mon arrivée en MECS. Lors de ce travail, je me suis intéressé de plus près aux modes

d'accompagnement des MIE. Pour ce faire, je me suis impliqué auprès des équipes éducatives dans la recherche de solutions à apporter aux problématiques de ce public. Les professionnels que j'accompagne sont dotés d'une expertise sur la question des MIE. Un des axes du projet existant est la reconstitution et l'analyse du parcours des MIE. Il s'agissait pour moi non pas de poser les fondements d'un nouveau projet, mais d'approfondir la démarche en cours en apportant une nouvelle dimension visant à améliorer les pratiques professionnelles.

Ce projet se veut innovant, et dynamique. C'est un outil destiné à évoluer et à connaître des réajustements réguliers. C'est un cadre pour les professionnels qui les aidera à visualiser de manière concrète les objectifs à atteindre. En enfin, ce projet traduit le positionnement de l'institution. Selon Christophe Pelletier le projet est « *l'ensemble d'activités et moyens destinés à atteindre un objectif, dans le cadre d'un budget et d'un délai donné. Il se caractérise par son caractère nouveau, un objectif à atteindre à une échéance donnée, par le nombre de tâches, une mobilisation et implication des acteurs, les moyens à prévoir et des contraintes à prendre en compte.* »³⁹. Par son caractère nouveau, c'est un vecteur de changement dans une organisation.

J'inscris la conception de ce projet d'action dans une approche systémique de l'organisation. J'ai choisi d'intervenir sur les trois unités du service. Cette approche systémique m'a permis d'isoler dans un premier temps chacune des unités en vue d'identifier les pratiques mises en œuvre par les acteurs. J'ai pu constater des points de divergence et de convergence, analyser les processus à l'œuvre. Cette démarche favorise selon moi une réflexion sur les imbrications possibles entre ces unités en vue d'instaurer une transversalité. En effet, cette réflexion permettra l'instauration d'une plus grande transversalité pour une optimisation des synergies des pratiques, et ceci dans un contexte d'amélioration continue. Je choisis donc d'axer mon travail sur les points de convergence (levier) entre les différentes unités que j'ai pu constater afin de mettre en œuvre mon projet d'action.

Je proposerai deux phases pour sa mise en œuvre. La première consistera à communiquer et à présenter le projet au personnel de l'établissement, afin d'en chercher la validation et la pertinence. Dans la deuxième phase, j'initierai des groupes de travail sur le thème du projet de vie du MIE pour faire émerger un diagnostic partagé. Cette phase devrait permettre la formalisation d'une fiche d'identification des compétences des MIE. L'évaluation ce projet se

³⁹ Christophe Pelletier, « *le management par la qualité dans les services à la personne* ». Ed Dunod, Paris 2010.

fera tout le long de sa mise en œuvre. Elle tiendra compte des résistances, et du rythme des équipes à s'approprier le projet.

La proposition de mon projet d'action ne répond pas à une urgence, j'adopterai donc une stratégie d'amélioration des pratiques professionnelles, en prenant en compte le niveau d'appropriation de chaque acteur. Etre à l'initiative d'un projet ne donne pas forcément la clé de la meilleure solution. Ainsi par la proposition de cette nouvelle pratique, je n'apporte qu'une information dans les groupes. Cependant je n'ai guère la maîtrise du temps d'incorporation, d'appropriation et des effets de cette information. Pour ce faire, je respecterai le niveau de maturation des équipes. Je propose de conduire ce projet sur douze mois. Les sept premiers mois seront dédiés à la communication et à la formalisation d'un outil, et les cinq derniers à la recherche de la pérennisation de l'outil.

Les valeurs qui traversent ce projet d'action sont des valeurs humaines, qui reconnaissent en chacun une intelligence et capacité d'apprentissage. Je pars du postulat que les personnes accueillies dans le cadre de la protection à l'enfance, plus particulièrement les MIE, sont détenteurs de savoirs que l'offre de service de la MECS devrait mieux valoriser à travers l'accompagnement qui leur est proposé. La finalité de mon projet vise la promotion des personnes accueillies dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance. Elle vise aussi la promotion des professionnels. Patrick Lefèvre dans son ouvrage « *Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale* » affirme que le facteur humain représente la force de l'organisation et que « *le champ des ressources humaines constitue un véritable défi pour la qualité et la performance des organisations. Il s'agit alors de promouvoir les personnes dans leur emploi, et renforcer leurs potentialités et capacités.* »⁴⁰.

Ainsi, la mise en œuvre de ce projet suggère d'adopter des postures adaptées qui doivent tenir compte de la dynamique professionnelle en cours. J'adopterai une approche systémique pour l'analyse et la compréhension des jeux d'acteurs tout le long de la conduite du projet.

IV.1.2 Prise en compte des leviers et freins au changement.

L'établissement dans lequel j'interviens connaît un bon climat social, la qualité des relations entre les professionnels est bonne. Je constate aussi que les membres de la direction sont sensibles à la problématique des MIE. J'ai aussi dans mes équipes des personnes ressources

⁴⁰ Patrick Lefèvre, « *promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale* » Ed Dunod, Paris 2010.

sur l'accompagnement de ce public. Si le management est défini comme un « *art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, (...). Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions.* »⁴¹. À travers ce projet, je souhaite impliquer et mobiliser l'ensemble des équipes. Je m'inscris dans une démarche de management par le projet. A la différence du simple management de projet qui consiste à définir les objectifs et à piloter les ressources, ce mode de management met en avant la transversalité et le travail collectif dans une organisation où les acteurs travaillent séparément. Il promeut l'individu et le met au centre de l'organisation.

Je conçois le management par le projet comme un vecteur de valeur humaniste. Sa mise en œuvre exige de « *faire que les individus se sentent valorisés de participer à l'amélioration de l'apport des projets. De donner à chacun les moyens de se former et d'acquérir des compétences, des connaissances sur le métier qu'il pratique ou sur les enjeux de l'organisme* »⁴². Cette démarche nécessite une adhésion de l'équipe de direction. Ma position de cadre intermédiaire renvoie à une position d'entre deux. Entre la hiérarchie qui coordonne l'ensemble des projets, fixe les objectifs, contrôle, définit les moyens et une équipe à mobiliser. Il me paraît nécessaire de partager mes stratégies managériales en équipe de direction afin d'éviter toutes divergences avec le projet d'établissement.

Les éléments d'analyse abordés ci-dessus m'ont permis d'identifier des personnes ressources et des leviers pour la mise en œuvre du projet. Afin de susciter la mobilisation du personnel autour de ce projet, je choisis dans une première phase de communiquer sur le sens et les valeurs qui traversent ce projet dans les différentes réunions. Après avoir obtenu, l'adhésion, le soutien des membres de la direction et des équipes, j'initierai dans une deuxième phase des groupes de réflexion sur le thème de projet de vie. Ce travail me permettra de communiquer sur le sens et de faire émerger une démarche d'analyse du projet de vie. J'adopterai pour chacune des étapes de ce projet une stratégie et un style de management adapté aux acteurs et aux objectifs à atteindre.

Ma démarche de projet se veut transversale. Ma position centrale dans l'organisation me permet de communiquer à différents niveaux dans l'établissement. J'adapterai mon langage afin d'optimiser ma communication et l'échange d'information. Je mettrai en place une communication ascendante (de moi vers ma direction), dans laquelle j'informerai ma

⁴¹ Définition tirée du cours de Patrick LEFEVRE, *les Théories et stratégies du management*.

⁴² Véronique Ezratty et Martine Miny, « *manager par projets* », Ed AFNOR, France 2006, page 52

direction des opportunités et menaces liées à la démarche de changement engagée. En ce qui concerne le processus de diffusion descendant (de moi vers les équipes), je communiquerai de manière à encourager les discussions et à favoriser l'implication des professionnels dans le changement. Cette communication est nécessaire à l'information et à l'amorce d'une participation. Elle pourra permettre à l'ensemble des personnels de se sensibiliser autour du projet, d'en visualiser les objectifs et de se l'approprier.

En ce qui concerne le processus de diffusion dans les groupes, il est nécessaire de faciliter la communication pour améliorer les relations des équipes et l'efficacité du travail. Jean-René Loubat⁴³ privilégie la communication : même mauvaise, il en fait un outil de cohésion pour les équipes si elle leur permet de se retrouver sur des références communes. Le partage d'un diagnostic par exemple. Il appelle à adopter un « raisonnement systémique », en lieu et place d'un raisonnement personnel. Ce qui signifie de moins s'intéresser aux difficultés à surmonter dans le quotidien mais davantage aux logiques qui sont en jeu.

Dans les modes de communication développés, il me faudra d'une part faire preuve d'une certaine technicité : en qualité de chef de service, je suis un carrefour pour la communication institutionnelle. Et d'autre part, je dois favoriser la communication, la mettre en œuvre, la réguler parce que la communication en groupe comporte des spécificités qui appellent à une vigilance de tous les instants.

L'écoute active pourrait être l'une des techniques de communication sur laquelle je m'appuierai pour la mise en œuvre de ce projet. Elle implique une réelle disponibilité à la parole de l'autre, d'adopter une écoute neutre et objective, savoir se taire pour laisser parler l'autre, faire preuve d'empathie et réagir aux propos de son interlocuteur pour montrer qu'on l'entend. Par ma fonction de cadre intermédiaire, je joue un rôle d'articulation dans le système de communication de mon établissement. Ainsi pour la mise en œuvre de ce projet d'action, je fais le choix d'utiliser les réunions de service comme moyen de communication. J'analyserai leur contenu afin d'en identifier les personnes ressources, les enjeux, et les modes de communication interprofessionnels.

Par la proposition de ce projet, je m'inscris dans une dynamique d'amélioration des pratiques professionnelles. Jean-Marie MIRAMON dans ses travaux affirme que : « *chez les personnes ou le groupe, le changement passe par une prise de conscience lente, parfois douloureuse,*

⁴³ LOUBAT Jean-René « Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux » 1999, DUNOD

toujours riche quand elle est restituée dans sa globalité. La personne ou le groupe traverse un cycle émotionnel du changement en se déplaçant d'une zone de confort, situation habituelle, vers une zone inconnue, incertaine, dont le confort reste à aménager »⁴⁴. Son caractère nouveau amène les professionnels à repenser leurs pratiques. De ce fait, tout le long de la mise en œuvre de ce projet, je serai amené à faire face aux diverses résistances et obstacles : résistances de la part des professionnels, insuffisance de moyens et de ressources mais aussi par des aléas que je ne peux identifier à ce stade. C'est mon rôle d'animateur de projet de mobiliser et d'accompagner les équipes vers cet horizon encore incertain. Ce rôle que je porte de par ma fonction ne se limite guère à la définition des moyens de mise en œuvre, il est aussi de sécuriser les équipes. De rendre plus concret et repérable la visée de ce projet. Je dois faire preuve d'une certaine technicité dans la mobilisation du personnel et dans l'accompagnement du changement qu'il impose.

Je proposerai des temps de travail que j'animerai pour permettre l'autorégulation du groupe par rapport à la conduite de ce projet. Il s'agit de communiquer avec les équipes sur le changement. Dominique G nelot⁴⁵ dans sa réflexion de la communication comme moteur de la construction d'une stratégie commune dit : « (...) *la communication ne doit pas être conçue comme une façon d'imposer à d'autres son point de vue, sa propre vision du monde, mais, tout au contraire, comme moyen de connaissance partagée d'un contexte et de construction d'un projet commun. C'est seulement s'il y trouve du sens que le récepteur d'un message accepte de le faire sien.* ». L'enjeu est de faire comprendre aux équipes qu'aucun résultat n'est prédéterminé dans une dynamique d'innovation. Mettre en avant la tolérance pour favoriser la créativité, et permettre des marges d'erreur, contrairement aux exigences d'une logique d'organisation qui consiste à les réduire. « *A la base d'une innovation, il y a toujours une transgression. Pour laisser ces idées nouvelles et ces désirs de nouveauté nôtre dans l'esprit, il est fondamental que le climat général dans lequel baignent les personnes ne soit pas répressif à l'égard de ces déviances. Les organisations et les relations de travail doivent laisser du « jeu » pour l'invention* »⁴⁶. Afin de susciter leur intérêt à ce projet, il me semble qu'une stratégie d'ouverture et un style de management participatif sera plus adapté.

⁴⁴ Jean Marie Miramon, «*Lle projet social : processus de changement et de régulation* » in « *Le projet ... en quête de sens* », Les Cahiers de l'Actif, La Grande-Motte, 1998, p.42.

⁴⁵ Dominique G nelot, « *Manager dans la complexité* », Ed INSEP, paris 2001

⁴⁶ Dominique G nelot, « *Manager dans la complexité* », Ed INSEP, paris 2001

IV.2. Opérationnalité du projet :

IV.2.1 Première phase du projet : la recherche de la pertinence et communication sur le projet.

A travers cette phase, je souhaite sensibiliser l'ensemble du personnel sur le sens et la nécessité de ce projet. Il s'agit de faire émerger un diagnostic partagé sur les modes d'accompagnement des MIE dans la MECS. Je pense que c'est par la communication que le sens et la cohérence peuvent naître dans un contexte de complexité. J'animerai des réunions dans les trois unités de vie distinctes. J'identifierai par la suite les personnes ressources à mobiliser dans les différentes phases du projet. Cette première phase du projet me permettra aussi de jauger la capacité des équipes à travailler dans un groupe que je constituerai pour la mise en œuvre de la deuxième phase de ce projet. A la fin de cette première phase j'espère pouvoir instaurer un climat de confiance. J'adopterai des styles de management et de communication qui s'adapteront au contexte.

Pour la mise œuvre de cette phase du projet, j'organiserai sur une période de six mois des temps de rencontre avec les membres de l'équipe de direction, et les équipes que j'encadre. J'organiserai des temps de régulation pour réajuster si nécessaire la suite du projet. Dans cette phase je souhaite vérifier la pertinence du projet, susciter l'implication et l'adhésion des équipes. J'organiserai donc une première rencontre avec l'équipe de direction en début de cette phase puis une réunion de présentation le cinquième mois. Je profiterai du temps entre les deux rencontres pour concevoir ma stratégie de communication.

- *Objectif préalable à la mise en œuvre : recherche de la validation en réunion de direction*
- *Action : présenter le projet en réunion de direction*

Les réunions d'équipe de direction ont lieu tous les vendredis. Elles sont animées par le directeur. Participent à ces réunions la directrice adjointe, les cadres éducatifs, techniques et financiers. Le directeur a une sensibilité particulière sur la problématique des MIE. Mon projet d'action se veut être transversal sur les trois unités de vie mais aussi au projet « ados » animé par mon collègue chef de service. La proposition d'un nouveau projet engagera sans doute une organisation spécifique. Bien que j'ai constaté une adhésion de l'équipe de direction à mon projet, il me paraît tout de même important de bien communiquer sur son sens.

Lors d'une première réunion de direction, je présenterai mon travail d'expertise sur les modes d'accompagnement des MIE dans la MECS, une mission que je me suis donnée lors de ma prise de poste. Je mettrai en avant la spécificité et la singularité de ce public, et les besoins recensés tant au niveau du public qu'au niveau de l'offre de service. Je proposerai par la suite l'objectif que je vise à travers ce projet :

Objectif général : promouvoir les compétences des MIE dans un accompagnement éducatif.

Je mettrai en avant son caractère novateur qui pourrait être source de résistance des équipes au changement. Je veillerai à rappeler le sens de mon projet, son adéquation au projet d'établissement afin d'avoir tout le soutien possible de l'équipe de direction. Je chercherai à ce niveau de décision, la validation de son opportunité. Un des critères sur lequel je me baserai pour évaluer mon action en réunion de direction sera la validation ou non de mon projet. Je profiterai lors de ce premier temps de réunion pour négocier la planification, le cadrage, le phasage et les modes d'évaluation du projet. Je m'appuierai sur les autres réunions de direction pour faire état de l'avancée de mon projet et communiquer sur les éventuelles difficultés. Je le présenterai dans une forme orale étayée par un écrit résumant l'opportunité, le cadrage, les acteurs, le phasage et l'évaluation. La validation de l'équipe de direction marquera le lancement du projet.

- *Objectif intermédiaire n°1: valider la cohérence entre l'offre de service, le projet et les besoins des usagers*
- *Action : Présenter le projet en réunion de coordination*

Par cette action, mon intention est de faire émerger un diagnostic partagé sur les modes d'accompagnement des MIE dans l'établissement. La stratégie de communication que je mets en œuvre a pour objectif de mobiliser le plus grand nombre de professionnels et de susciter leur implication dans la mise en œuvre.

Je participe tout les lundis aux réunions de coordination animées par la directrice adjointe. Lors de ces réunions tous les chefs de service éducatif sont présents mais aussi la CESF, les assistantes sociales et l'infirmière. Sont abordées dans cet espace les questions d'ordre organisationnel, (planning du personnel, vacances...etc), les admissions des jeunes. L'esprit qui anime ces temps de travail est la convivialité, l'écoute, le partage d'information, la co-construction des solutions face aux difficultés que rencontrent les chefs de service et les autres professionnels de l'établissement. Dans cet espace, l'offre de service de l'établissement est

confrontée aux besoins des usagers et aux attentes des autorités publiques. De ce fait la présentation de mon projet se focalisera sur la cohérence de cette triangulation. Je solliciterai la directrice adjointe pour annoncer la validation du projet par l'équipe de direction et sa nécessité pour améliorer l'accompagnement de ce public. Enfin cet espace pourra m'être utile pour communiquer sur l'avancée du projet, mes difficultés dans sa mise œuvre mais aussi pour vérifier l'écho qu'il aura auprès de mes collègues chef de service. Je rechercherai ici, la pertinence du projet et j'évaluerai la cohérence de mon projet entre l'offre de service et les besoins et attentes des MIE.

- *Objectif intermédiaire n°2 : vérifier la qualité des relations entre professionnels et rechercher la mobilisation des professionnels afin d'initier un travail de groupe entre les équipes des trois unités.*
- *Action n°2 : présenter le projet aux équipes éducatives.*

J'interviens dans un service où l'ancienneté moyenne des professionnels dans l'établissement est de six ans. Les professionnels se connaissent et communiquent assez librement sur leurs pratiques professionnelles. J'anime des réunions d'équipe dans chacune des unités de vie que je coordonne. Participent à ces réunions : 1 CESF, 1 psychologue, les éducateurs et la maîtresse de maison de l'unité de vie. La planification des réunions est définie par la directrice adjointe. Elles ont lieu tous les quinze jours, le mardi ou le jeudi de quatorze heures à seize heures. Au cours de ces réunions j'ai pu observer une participation massive des professionnels. Chaque éducateur fait un récapitulatif des nouveaux éléments qui ont marqué l'accompagnement du jeune sur les dernières semaines. Le chef de service quant à lui rappelle pour chaque situation l'historique et les motivations de la prise en charge du jeune. Pour chaque situation traitée, les freins, les points de vigilance, les encouragements et les pistes à suivre sont partagés par toute l'équipe. Lorsque l'éducateur ou la maîtresse de maison fait part des difficultés qu'il ou elle rencontre dans l'accompagnement d'un jeune, ou dans la vie du groupe, différentes solutions sont proposées par les membres de l'équipe ou par la CESF et la psychologue. L'équipe éducative dispose d'un temps de préparation. Elle se regroupe une fois tous les quinze jours pour élaborer l'ordre du jour de la future réunion animée par le chef de service. Ces moments d'échange portent essentiellement sur le suivi éducatif des jeunes.

J'ai fait le même constat pour l'ensemble des réunions d'équipe. Cette capacité à s'exprimer sans retenue sur leurs difficultés, à participer à la co-construction des solutions, à partager la parole et à s'écouter, est un point de convergence sur lequel je choisis de m'appuyer pour

l'élaboration de mon projet d'action. Leur appropriation de ces espaces de travail témoigne de leur degré de maturité et de leur capacité à coproduire de la connaissance.

Stratégie pour la mise en œuvre de l'action : Par la proposition d'un projet visant l'amélioration de la prise en charge des MIE, j'adopterai à ce niveau une stratégie de fermeture afin de sécuriser les équipes et favoriser les échanges de savoirs dans les unités. J'anime des équipes expérimentées et matures. Ces seuls critères dans ce contexte suffisent à penser que le style managérial adapté serait le « participatif » mais la dynamique de changement que j'apporte à travers ce projet appelle un style de management directif pour le lancement du projet. L'établissement est inscrit dans une dynamique de changement même si les équipes que je coordonne sont stables. Il me paraît important de souligner que ce changement, initié par la nouvelle équipe de direction, a été choisi par le personnel. Cependant mon projet d'action est une proposition qui fait suite à un diagnostic réalisé lors de ma prise de poste. Son caractère innovant peut engendrer une situation de crise ou de perte de repère par le fait qu'il questionne les pratiques professionnelles. Le changement s'oppose au principe de continuité, il symbolise la rupture d'un équilibre.

J.M Miramon, dans son ouvrage « *Manager le changement dans les établissements sociaux et médico-sociaux* », fait le constat que le changement « *provoque toujours des résistances légitimes et inévitables. Ces résistances ne sont pas simplement la manifestation d'une routine ou de la passivité des exécutants, elles sont dues au fait que l'organisation est l'expression d'un certain équilibre sous-entendu par des relations de pouvoir, dans lesquelles les individus ont trouvé, en principe, une satisfaction minimum, un compromis entre leurs objectifs personnels et ceux de l'entreprise.* »⁴⁷ Ainsi ce style de management cadre les professionnels et les rassurent. Il exige une clarté et précision dans la consigne.

En adoptant une stratégie de fermeture et un management directif, je sécurise et rassure les équipes, prenant en compte le facteur humain. J'identifie les éventuels points de résistance et je communique avec l'équipe sur mon intention et les finalités du projet. Dans l'équipe de direction j'ai identifié deux personnes ressources : le directeur et la directrice adjointe. Je les associerai dans cette première phase de présentation, pour légitimer le projet et montrer l'adhésion de l'équipe de direction à cette action. La présence du directeur à cette première réunion de travail marquera le lancement du projet.

⁴⁷ Jean Marie Miramon, « *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux* », 3^e Éd. Lavoisier 2009.

Contenu de l'action : Pour la présentation du projet aux équipes éducatives, je mettrai en place une réunion d'information que je préparerai en amont avec l'équipe de direction. Je leur demanderai de soutenir cette démarche en sollicitant individuellement par mail dont le contenu indiquera clairement l'objet de la rencontre, la participation du personnel. Cette réunion sera ouverte à tout le personnel de l'établissement et aura lieu dans la salle des fêtes de la MECS. Elle durera deux heures, le jour et l'heure seront à définir selon la disponibilité de l'équipe de direction et du personnel. Pour la conduite de cette réunion, je solliciterai l'aide d'un professionnel pour remplir la fonction de rapporteur.

Lors de cette réunion je laisserai l'équipe de direction introduire le sujet, en rappelant les valeurs du projet d'établissement, et ses missions puis le travail d'expertise qui conduit à la proposition de ce projet. J'interviendrai pour apporter une explication plus approfondie sur ma démarche d'expertise. J'expliquerai la démarche actuelle d'analyse du parcours des MIE en soulignant ce que sont, selon moi, les points forts et points faibles. Je rappellerai que la proposition de ce projet ne vise pas un changement radical de la démarche en cours, mais son amélioration. Ensuite je communiquerai sur mon intention et les finalités. J'argumenterai sur la nécessité et le sens de ce projet. J'introduirai de façon succincte la notion de projet de vie et les éléments qui la constituent afin de montrer que ces MIE que l'on accompagne peuvent avoir, pour certains, des compétences mobilisables dans l'accompagnement qui leur est proposé. Enfin je laisserai place à l'expression des participants. A la fin de mon déroulé, je présenterai par un document PowerPoint, les phases et objectifs qui ponctueront la suite du projet. Un temps de régulation sera ouvert à tout le personnel afin de réajuster si nécessaire la deuxième phase du projet. J'évaluerai ici la pertinence de ce projet. L'appréciation des craintes et résistances à la mise en œuvre pourrait être un indicateur d'évaluation.

La première phase de ce projet a eu comme objectif principal la recherche de la pertinence et la communication du sens. Cette phase est d'une grande importance dans ma stratégie. Elle me permettra de réajuster ou non la deuxième phase du projet, ce réajustement visera à instaurer un climat de confiance entre l'équipe et ma proposition. Selon G nelot : *« la confiance est l'un des fondements de la vie sociale. A la fois confiance en soi et confiance en l'autre, elle est la capacité à dépasser notre peur et la peur de l'autre pour donner ensemble un sens aux  v nements incertains qui nous assaillent ; elle est la capacité à écouter l'autre et   s'engager avec lui dans la construction risqu e d'un chemin dont personne n'a déterminé à*

l'avance la destination. »⁴⁸. Susciter une dynamique de changement par le projet, c'est aussi accepter la non maîtrise des effets que pourra engendrer sa mise en œuvre. Mon discours est donc celui de construire ensemble avec les équipes ; celui du mobilisateur.

IV.2.2 / Deuxième phase du projet : valoriser le parcours des MIE par l'analyse du projet de vie.

Mon objectif ici, est d'initier une réflexion autour de la notion du projet de vie des MIE afin de permettre aux professionnels d'en saisir le sens mais aussi de faciliter son identification pour en faire un levier du projet d'accompagnement. L'élaboration d'un outil pourrait sans doute être indispensable pour rendre cette phase plus opérationnelle.

Pour la mise en place de ces groupes de travail, je m'appuierai sur la pluridisciplinarité des équipes afin de croiser les expertises des professionnels et générer un savoir collectif. Je m'inscris dans une stratégie d'ouverture pour apporter à ce projet une dimension collective. J'envisage ici un management participatif pour favoriser l'esprit d'équipe, limiter les résistances et favoriser l'appropriation des résultats attendus. Je me proposerai d'animer un groupe de travail. Ma volonté ici est de responsabiliser les professionnels, les associer dans cette phase du projet. Pour cela je m'appuierai sur le principe de subsidiarité⁴⁹ en ce qui concerne l'animation de deux groupes où je choisis de ne pas être présent. Je proposerai et j'encouragerai les professionnels que j'accompagne à se proposer comme animateur de ces temps de réflexion. Ce principe permettra aux professionnels de prendre des initiatives et favorisera la créativité dans les groupes. Cependant je veillerai à mettre en place un temps de préparation avec les futurs animateurs des groupes durant lequel nous partagerons nos attentes sur le sujet traité l'objectif visé. Je serai ouvert à toutes propositions et à la définition de nouveaux objectifs si nécessaire. Ce travail de réflexion tentera de répondre aux objectifs intermédiaires ci-dessous. En cas de réticence de la part des professionnels à animer ces groupes de travail, je solliciterai les personnes ressources que j'ai pu identifier dans les équipes (la CESF et trois autres éducateurs). Je leur proposerai de se mettre en binôme pour animer ces temps de travail.

⁴⁸ Dominique Génélot, « *manager dans la complexité* », Ed INSEP, Paris 2001

⁴⁹ Le principe de subsidiarité positionne le pouvoir de décision le plus près possible de l'action. Il s'agit d'attribuer chaque mission, activité ou responsabilité au niveau le mieux à même de l'exercer. Pour ce faire, on part du principe que le collaborateur a, a priori, le pouvoir de décider de tout à l'exception de ce qui relève du niveau supérieur. <www.questions-de-management.com>, (consulté le 6 juin 2013)

En même temps, j'ai conscience que la conception de cet outil nécessite la mobilisation des compétences spécifiques et diverses. Je choisis donc d'associer sur ces groupes de travail toutes compétences mobilisables dans l'établissement sur la problématique des MIE. J'envisage ici un management par la compétence qui d'après Jean-René Loubat : « *vise à tirer le meilleur parti des compétences des acteurs dans l'intérêt général de l'entreprise, c'est-à-dire, pour une meilleure qualité de service et de travail mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels* »⁵⁰. Ce style de management me permettra de faire exprimer l'interdisciplinarité dans cette phase du projet. L'intérêt est de confronter les approches différentes pour atteindre un but commun.

Pour des raisons d'organisation et de continuité du service, tous les salariés ne peuvent participer à ces groupes de travail. Je solliciterai les professionnels, lors des réunions d'équipe, sur l'élaboration du planning des groupes de travail. Je leur ferai parvenir par mail, les thèmes de chaque groupe et je laisserai libre leur choix. Je vérifierai par la suite la cohérence de cette planification avec celle du fonctionnement des activités du service et de l'établissement en réunion de coordination. Puis je solliciterai sa validation en réunion de direction, afin de faire bénéficier à toutes les équipes du travail de réflexion des trois groupes distincts. Je proposerai aux équipes de désigner pour chaque groupe un rapporteur. Ce dernier sera chargé de faire aussi un retour des éventuelles propositions émanant des équipes.

Afin d'éviter une démobilisation des équipes autour de ce travail. Je proposerai des temps de travail mensuel de 2h pour chaque groupe. Je m'accorderai 2h de temps mensuel pour réaliser la synthèse du travail de groupe du mois en cours. Ce travail de synthèse devrait me permettre de réajuster si nécessaire la suite du projet (en terme de moyens, d'organisation, de temporalité). Enfin un dernier temps de travail de 2h sera prévu pour la synthèse et la validation de l'ensemble des axes abordés. Elle donnera lieu à un document écrit que je présenterai en réunion de direction, en réunion pédagogique puis dans les réunions d'équipes pour la validation de la fiche. Au 5^{ème} mois, j'animerai la dernière réunion de 2h pour cette deuxième phase de projet. Ce sera la restitution de l'ensemble des travaux. Je solliciterai la participation de tout le personnel. Je demanderai une fois de plus à l'équipe de direction de solliciter par mail les professionnels. Je veux par cette démarche valoriser le travail mené par les professionnels et maintenir la dynamique de l'établissement à être dans l'innovation.

⁵⁰ Jean René Loubat, « *Manager les compétences. Le défi de la décennie* », Le travail social à l'épreuve du management, Cahiers de l'Actif N°314-317

L'équipe de direction, l'infirmière et d'éventuels stagiaires ou partenaires de l'établissement ponctuellement et selon leurs disponibilités pourront faire partie des groupes.

Tableau : Répartition du temps de mise en œuvre de la deuxième phase du projet

Temps de réflexion d'élaboration des groupes	Temps de synthèse des travaux de groupe réalisés par le chef de service	Temps de restitution	Total
6 heures	8 heures	2 heures	16 heures /5 mois

Pour mettre en œuvre cette deuxième phase de projet, je chercherai à obtenir avant tout le consensus sur le sens du vocabulaire et des termes utilisés. Cela consistera à répondre à :

- *Objectif intermédiaire n°1: Rechercher le consensus sur le vocabulaire et le sens de la notion du projet de vie des MIE.*
- *Action n°1 : animation d'un groupe sur le thème Projet de vie des MIE.*

Le but de cette action est de se mettre d'accord sur le vocabulaire. Il s'agit bien ici de favoriser l'usage collectif des notions et non de transposer un vocabulaire et des pratiques inadaptées.

Au sein de mes équipes, j'ai des personnes ressources sur la problématique des MIE. Les relations entre les professionnels sont propices pour penser à un travail de groupe. Mon postulat est que je considère qu'à plusieurs on est plus efficace que seul. C'est l'un des intérêts du travail de groupe. Cette synergie du groupe peut être utilisée pour favoriser la créativité et l'introduction de nouvelles pratiques. J'ai la conviction que la force du collectif dans une organisation peut être un levier pour la production de connaissances.

Cependant la mise en œuvre de cette deuxième phase du projet suggère une pluridisciplinarité. Seulement dans les équipes que j'anime, certaines personnes à fort caractère pourront par leur façon de faire ralentir la créativité du groupe. J'opterai donc, lors de ce temps de travail, pour un positionnement centré sur l'argumentation. Cette technique laissera à chacun la liberté d'adhérer ou non aux idées énoncées et évitera de stéréotyper les personnes. Cette technique, je l'espère, pourra sécuriser certains professionnels face aux interventions malveillantes d'autres.

J'animerai ce temps de travail avec un style de management directif afin de sécuriser et cadrer cet espace. Car il s'agit ici de vouloir faire travailler une diversité de dynamiques individuelles imbriquées pour la réalisation d'un objectif commun. « *Les hommes ont leurs projets personnels dans une organisation globale qui poursuit elle-même un projet. A la fois ils épousent la cause collective et s'en distinguent, (...).* »⁵¹. Je devrai lors de ce temps prendre en compte les intérêts de chacun et les mettre au service du collectif. Je devrai communiquer ma sympathie, le plaisir de travailler, encourager et soutenir les contributions des membres du groupe.

Animer un groupe, c'est aussi faire de la régulation, pour la gestion des conflits, des incidents et désordres divers. J'opérerai dans ces moments pour une approche systémique afin de mettre en rapport ce double système de finalités individuelles et collectives. Cette dépendance réciproque est représentative de la complexité que doit prendre en compte mon style de management et sur lequel je m'appuierai pour valoriser le progrès. A titre d'exemple, face à un conflit entre professionnels, je garderai la neutralité et je rappellerai les règles du jeu. Dans certain cas, je proposerai de différer le conflit.

L'animation du groupe de travail aura lieu dans l'établissement, les participants seront informés de la date, de l'heure et du thème à aborder. Pour animer ce temps de travail je choisis de disposer les chaises autour d'une table ronde pour renforcer l'esprit de groupe et favoriser la participation. Je débiterai par un mot de remerciement, puis je présenterai le plan de mon intervention. Je ferai aussi savoir l'objectif de cette action et les finalités du projet. Je communiquerai sur le phasage des autres groupes et leurs objectifs. Je ferai un résumé des grands axes de la première phase du projet afin de montrer la cohérence des actions menées. Je vérifierai si les membres du groupe ont compris mes propos et je validerai cette première présentation. J'exposerai ensuite ma conception détaillée du projet de vie. Je ferai un tour de table pour favoriser l'expression de tous les professionnels.

Je rechercherai à évaluer ici le degré de satisfaction des participants. Je m'appuierai sur une grille d'indicateurs qui seront appréciés sur une échelle de un à dix par les participants : de convivialité, pédagogie, gestion du temps, connaissance acquise, clarté de l'objectif énoncé. L'obtention du consensus sur le vocabulaire pourrait aussi être un indicateur de réussite de cette action.

⁵¹Dominique G nelot, « *Manager dans la complexité* », Ed INSEP, paris 2001, page 188.

Lors d'une réunion de direction, je ferai une synthèse sur le lancement de cette deuxième phase de projet. Je présenterai ici la temporalité et le phasage des actions. Je chercherai à travers ma communication à impliquer de plus en plus l'équipe de direction. Je communiquerai sur les objectifs et ma stratégie qui permettront aux acteurs d'être plus impliqués dans la mise en œuvre du projet.

- *Objectif intermédiaire n°2: rendre les professionnels acteurs dans l'animation des temps de réflexion*
 - *Objectif opérationnel n°1 : animer un groupe de travail, autour de la réflexion sur l'identification et la description des activités réalisées par les MIE durant leur parcours.*
 - *Objectif opérationnel n°2 : animer un groupe de travail sur la formalisation d'un outil d'identification des compétences des MIE.*
- *Action : préparer les professionnels au rôle d'animateur de groupe*

L'animation de groupe est une activité qui ne s'improvise pas. C'est pourquoi je choisis de consacrer un temps de préparation qui permettra aux professionnels d'avoir des outils pour endosser ce rôle d'animateur. Lors de ce temps de travail, nous échangerons sur les enjeux et les objectifs de ces actions. Afin d'aider les professionnels, nous utiliserons une fiche de préparation des réunions dans laquelle seront indiqués l'objectif de la réunion, les résultats concrets à atteindre, les thèmes à traiter. Cette fiche ne viendra qu'en soutien au cas où le professionnel perdrait de vue l'objectif fixé.

Animer un groupe, c'est aussi être au milieu des interactions multiples. Elle exige de la part de l'animateur de savoir écouter les propositions, savoir équilibrer avec fermeté et cordialité le temps de parole des uns et des autres, reformuler les propositions, veiller à l'établissement du compte rendu et sa validation le long de la réunion. Voilà pourquoi je proposerai aux professionnels de se constituer en binôme pour l'animation de temps. Je les encouragerai à aller en amont à la rencontre des participants et à échanger sur leurs intérêts face aux sujets traités et leur mode de pensée.

Pour formaliser cet outil. Je proposerai aux professionnels de partir sur l'analyse d'un ou deux cas concrets des jeunes accueillis, dont l'analyse et la reconstitution du parcours avaient déjà été réalisées et formalisées par écrit. Il s'agira ici dans un premier temps de consulter les dossiers des jeunes MIE et d'en choisir deux. Dans un deuxième temps, le but sera d'enrichir par un entretien avec le jeune les informations nécessaires et manquantes. Suite à ce travail

d'investigation, nous établirons un plan de discussion dans lequel nous anticiperons le mieux possible les échanges qui émaneront de ce travail de groupe.

En ce qui concerne la facilitation du travail collectif, je proposerai aux modérateurs d'adopter un certain type d'attitude. A titre d'exemple, il se pourrait qu'il arrive, lors de ce temps de travail, que beaucoup de personnes dans le groupe s'expriment ensemble en sous-groupe. Une des attitudes que je proposerai aux animateurs, c'est d'attendre quelques minutes dans le silence, puis de se diriger vers le sous-groupe. Je suggèrerai de s'adresser alors au sous-groupe leur signifiant que leurs échanges semblent bien intéressants et que ce serait bien de les partager avec l'ensemble des participants. Les séances conduisent souvent à des débats stériles dans lesquels les participants peuvent s'épancher longuement sur leurs vécus et ressentiments. Il serait utile dans ce genre de cas de laisser peu de place pour l'expression personnelle. Il est nécessaire également de favoriser une réflexion collective et la synergie des ressources de tous. A cet effet il sera important de clarifier le cadre et le but visé, identifier la nature des questions à traiter, en valorisant les points de vue et les besoins de chaque personne. Il sera aussi nécessaire de recueillir toutes les propositions ou idées sans débattre puis discuter des avantages et des inconvénients de chacune d'entre elles et décider de la suite à donner.

Quelles compétences identifiées ? Les éléments de diagnostic traités dans la deuxième partie de mon mémoire portant sur la définition de la compétence, montrent qu'il peut y avoir plusieurs points d'entrée dans la démarche d'identification des compétences. Nous identifierons à travers cet outil, les compétences acquises par les MIE, y compris celles qu'ils ont eu l'occasion d'exercer dans leur vie quotidienne. L'identification de ces compétences exige d'avoir une approche systémique, afin de pouvoir non seulement s'intéresser au MIE à l'instant présent mais aussi de prendre en compte la globalité de son projet de vie. Nous ne nous baserons que sur des éléments réellement observables, à savoir l'activité⁵² des MIE.

La fiche de préparation de réunion établie en amont nous permettra de relever les écarts entre les objectifs fixés et les résultats attendus. Rechercher la satisfaction du groupe vis-à-vis de

⁵² L'activité peut être définie comme l'ensemble des tâches et des actions réalisées concrètement par un individu pour remplir sa mission, atteindre les objectifs fixés. Elle renvoie au « faire ». Elle n'indique rien sur la manière dont le professionnel s'y prend ni sur ses compétences. Ainsi, concevoir un projet de migration, s'occuper de sa chambre, faire son repas, gérer un budget lors de son parcours de migration, définir les stratégies de survie dans un contexte de guerre, se repérer dans un nouveau pays, apprendre une nouvelle langue, s'intégrer dans un groupe, choisir les modes de transport pour migrer, scolarité ...etc sont des activités.

l'animateur pourrait être trompeur. En effet, un groupe peut être satisfait parce que l'on est resté à un niveau général de la discussion, à un niveau où personne ne s'est senti en difficulté. Inversement un groupe peut manifester une insatisfaction parce que le modérateur à pointer du doigt des questions sensibles. Il existe donc pour toutes ces raisons un risque pour que les groupes jugent de manière critique l'action de l'animateur au moment de la restitution de ces travaux de groupe par les professionnels. Je recherchais à vérifier si les participants ont développé une compréhension commune de la situation et des orientations, si les désaccords ont été bien identifiés, si les modérateurs ont identifié des marges de manœuvres pour la suite du projet.

VI.3. Restitution du projet et évaluation du projet

La dernière séance de travail sera dédiée à la restitution de l'ensemble des ateliers et sera le point de départ pour la rédaction du document final présentant le projet. A partir des productions des différents groupes de travail, il s'agira de dégager des axes forts de travail et les idées les plus pertinentes. Je me chargerai de réaliser cet écrit et je veillerai à ce qu'il soit un outil pour les professionnels. Une fois la rédaction du document finalisée, je le validerai auprès des équipes ayant participé au groupe de travail, afin de veiller à la cohérence avec l'expression des professionnels.

Par ma position de cadre intermédiaire, je ne suis pas garant de la cohérence de l'ensemble des projets qui engagent l'établissement. Je veillerai donc à le faire valider par les instances dirigeantes, en premier lieu le Directeur, avant sa diffusion interne et externe. Suivant les recommandations de l'ANESM, la validation s'attachera à apprécier la pertinence du projet au regard des besoins et attentes des publics et la cohérence du projet avec les missions de l'établissement. *« Selon les termes de la loi du 2 janvier 2002, l'évaluation interne porte sur les « activités et la qualité des prestations [que] délivrent » les établissements et services. Au travers des questions indicatives et non exhaustives ci dessus listées, il s'agit d'apprécier la façon dont l'ensemble des activités et prestations concrétisent le projet et prennent en compte les recommandations de bonnes pratiques professionnelles »⁵³.*

Une fois le projet validé à l'échelle de la direction, j'en assurerai la communication « descendante ». Le document projet sera transmis à l'ensemble des équipes dans sa version

⁵³ Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM faisant référence au projet 'établissement ou de service, 2009-2010, page 5.

papier et sera disponible dans sa version numérique sur la base informatique accessible à l'ensemble des professionnels de l'établissement.

Selon Michel Vial, « *l'évaluation assume deux fonctions sociales : d'une part vérifier la conformité selon un référentiel préétabli, et d'autre part promouvoir le changement, émanciper. L'évaluation fonctionne avec deux régimes, deux logiques ayant leur propre régime : la logique de contrôle, vérification du sens donné, et l'autre logique : la logique de l'accompagnement de la dynamique du changement.* »⁵⁴. La qualité des relations dans l'établissement et la familiarité qui y existent m'amènent à penser que cette démarche d'évaluation ne doit pas être un simple outil de contrôle, mais un processus intégré au projet qui vise à promouvoir le potentiel des individus. Sa mise en œuvre doit permettre la recherche du sens et l'expression des valeurs communes. Le caractère innovant de ce projet exige de favoriser l'inventivité des individus, le choix d'une logique d'évaluation « formative » me permettra de répondre à cette préoccupation.

L'évaluation de ce projet nécessite de définir en amont des critères et des indicateurs. Je m'appuierai sur les référentiels d'évaluation proposés par François CHARLEUX dans son ouvrage « *Outils pour réussir l'évaluation en action sociale* ». Il s'agira donc de repérer et de définir dans un premier temps les bonnes pratiques puis dans un deuxième temps, d'identifier les éléments de preuves susceptibles d'attester la maîtrise de ces pratiques professionnelles. La dernière étape sera la formalisation des indicateurs.

Je me proposerai d'animer un groupe de travail, pour lequel je solliciterai sur la base du volontariat les membres de l'équipe de direction, les professionnels que j'accompagne et les usagers. Je reste conscient de la difficulté à obtenir une participation massive de ces jeunes. Les raisons en sont multiples : barrière de la langue, planning scolaire en décalage avec ceux des professionnels, etc. Cependant la contribution des MIE à ces groupes de travail me paraît indispensable pour la définition d'indicateurs d'évaluation. Selon François CHARLEUX, « *l'indicateur peut être défini comme une bonne pratique professionnelle consensuelle et évaluable.* »⁵⁵. La participation de ces jeunes dans ces groupes me permettra de confronter leur perception à celle des professionnels sur la définition des bonnes pratiques en leur faveur. Je solliciterai pour une seconde fois les professionnels pour l'animation d'un troisième de

⁵⁴ Michel Vial, « *Se former pour évaluer* ». 2^{ème} Ed de Boeck, page 65.

⁵⁵ François CHARLEUX « *Outils pour réussir l'évaluation en action sociale* », Ed ESF 2010, page 49.

temps de travail en soirée afin de faire participer les MIE et définir avec eux les bonnes pratiques professionnelles nécessaires à leur accompagnement.

Je souhaite que cette démarche d'évaluation puisse permettre d'identifier au plus près les écarts entre mon intention et les besoins de ce public. Par cette démarche, je veux permettre aux professionnels de définir eux-mêmes les bonnes pratiques qui caractérisent le dispositif d'accompagnement du service. Cette démarche d'évaluation devrait aussi me permettre d'assurer le suivi de mon projet, d'en mesurer l'efficacité, d'analyser les conditions de sa mise en œuvre, de recadrer si nécessaire certaines actions et enfin d'en rendre compte auprès de ma direction. Il s'agit d'apprécier les points d'évolutions possibles pour réduire l'écart inévitable entre mon intention et la réalisation. Les critères retenus devront être quantitatifs et qualitatifs afin d'apprécier la pertinence du projet et ses effets sur l'amélioration des pratiques et la qualité de la prestation délivrée aux usagers.

Afin de mettre en œuvre cette démarche d'évaluation, je proposerai dans le tableau qui suit, un premier outil de formalisation d'indicateurs d'évaluation qu'il faudra faire évoluer de façon continue. Il se structure sur la base de dimensions, composées chacune de plusieurs critères, eux-mêmes se déclinant en indicateurs. L'architecture de l'ensemble prend donc la forme d'une arborescence.

Proposition d'outil d'évaluation

dimensions	Critères	Indicateurs	Source d'information
Les Usagers	Mobilisation /adhésion des usagers	Nombre de récits de parcours livré par le MIE	Compte rendu de l'entretien avec le jeune
	Satisfaction des usagers	Nombre de décrochages scolaires, régularité en stage, respect des objectifs, après une orientation	Compte rendu de l'entretien signé par le jeune
	Insertion socioprofessionnelle des MIE	Analyse des orientations socioprofessionnelles proposées aux MIE	Projet personnalisé
Les professionnels	Amélioration de la pratique professionnelle Et faisabilité	Qualité des restitutions de parcours	Réunion d'équipe et dossier du jeune
		Nombre d'entretiens nécessaires pour recueillir les éléments du parcours	Réunion d'équipe
		Nombre de fiches d'identification de compétence renseignée en intégralité	Dossier du jeune
		Temps de travail nécessaire pour Formaliser les compétences de chaque MIE dans le projet personnalisé	Planning hebdomadaire
		Apprécier la qualité de la relation entre MIE et Référent	Réunion d'équipe
	Consensus sur le vocabulaire et les sens projet de vie	Mesurer la proportion des professionnels qui arrive à faire la distinction entre le projet sur le MIE et le projet de vie du MIE	Compte rendu des entretiens sur la restitution du parcours
		Nombre de rapports et de projets personnalisés dans lesquels est abordée la notion du projet de vie	Fond documentaire
		Repérer la facilité ou non à renseigner la rubrique projet de vie dans les projets personnalisés	Projet personnalisé
	Motivation/mobilisation des professionnels	Mise en place d'une veille documentaire pratique MIE	Fond documentaire
		Mesurer la présence moyenne du personnel lors des réunions et groupe de travail organiser dans le cadre du projet	Compte rendu des réunions et groupe de travail
		Mesurer le nombre de demandes de formation En lien avec la problématique MIE	Entretien professionnel individuel

Conclusion :

Au carrefour de plusieurs juridictions, les mineurs isolés étrangers vivent sous un statut ne facilitant pas une approche globale de leur accompagnement. A la majorité, certains d'entre eux sont contraints à vivre dans la clandestinité. La grande difficulté que représente l'accompagnement des jeunes mineurs et majeurs étrangers, est le manque de clairvoyance des situations diverses et donc une projection dans l'avenir très réduite. Cette incertitude amène les professionnels à s'orienter de plus en plus vers un accompagnement administratif, visant en premier lieu à régulariser la situation de séjour de ces jeunes sur le sol Français. La diversification des centres de ressources sur la problématique des MIE permet aujourd'hui aux professionnels d'avoir une expertise sur l'aspect administratif qu'exige l'accompagnement de ce public.

Dès ma prise de fonction dans cet établissement en qualité de chef de service éducatif, et compte tenu de mon expérience personnelle d'immigré, j'ai été rapidement sensibilisé aux difficultés que rencontraient les professionnels dans l'accompagnement de ces jeunes. Mon diagnostic révèle l'existence d'un savoir-faire pour accompagner ces jeunes et une volonté des équipes à améliorer leur pratique. Cependant le manque de formation spécifique à cette problématique renforce la frustration des professionnels à l'égard de ces jeunes et les obligent à adapter leurs pratiques. Ainsi mon arrivée dans cet établissement et la proposition de ce projet coïncident avec cette dynamique portée par les équipes éducatives et de direction, qui vise à tendre vers l'amélioration des modes d'accompagnement de ce public.

Par la proposition de ce projet, j'ai fait le choix de partir du projet existant et d'apporter une dimension nouvelle sur la démarche d'analyse et de reconstitution du parcours des MIE. Celle de l'identification et la promotion des compétences de ces jeunes. J'ai opté pour une stratégie de fermeture pour conduire ce projet. J'ai donc fait le choix de ne pas traiter la question du partenariat dans la mise en œuvre de ce projet. Il s'agit pour moi de faire émerger et d'expérimenter une nouvelle pratique professionnelle en interne, d'aider les professionnels à se l'approprier. La réflexion sur la pérennisation et sur une expérimentation extérieure (autres MECS de l'association) de la démarche pourront faire l'objet d'un nouveau projet.

En revanche, mon objectif est de favoriser la promotion des compétences des individus dans la MECS, de ce fait, je proposerai aux équipes d'expérimenter cette démarche dans l'accompagnement des autres enfants et adolescents accueillis.

Eléments de Bibliographie

Ouvrage :

Jean-René LOUBAT, « La démarche qualité en action sociale et médico-sociale ». Ed Dunod, Paris 2009, 187pages, ISBN : 978-2-10-052658-1

Michel VIAL, « Se former pour évaluer ». 2ème édition, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 2009, 265 pages, ISBN : 978-2-8041-0461-0

Jean BAUDRILLARD, « La société de consommation, ses mythes, ses structures. » Gallimard, Paris, 1986, 320 pages, ISBN : 9782070323494

François CHARLEUX « Outils pour réussir l'évaluation en action sociale », Ed ESF, France 2010, 143 pages, ISBN : 978-7101-2139-8

Dominique GENELOT, « Manager dans la complexité », Ed INSEP, Paris 2001, 357 pages, ISBN : 2-914006-04-7

Jean-René LOUBAT, « Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux » Ed DUNOD, France, 1999, 292 pages, ISBN -10 2100040170

Jean Marie MIRAMON, « Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux » Ed EHESP, 2009, 149 pages, ISBN-10 2859529519

Jean-Yves BARREVRE et Brigitte BOUQUET, « Dictionnaire critique d'action sociale », Ed Bayard, France, 2010, 637 pages, ISBN- 10: 2227476346

Patrick LEFEVRE et Yvan MURA, « promouvoir les ressources humaines en action social et médicosociale » DUNOD, Paris, 2010, 320 pages, ISBN-10 210052660X

Christophe PELLETIER, « Le management par la qualité dans les services à la personne » DUNOD, Paris 2010, 237 pages, ISBN 978-2-10-051834-0

Philippe BERNOUX, « La sociologie des organisations », Édition du seuil, Paris 1990, 382 pages, ISBN-10: 2020115700

Véronique EZRATTY et Martine MINY, « Manager par projets ». Ed AFNOR, France 2006, 158 pages, ISBN : 2-12-475515-3

G. LE BOTERF, « *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange* », Les Éditions d'organisation, Paris, 1994

Revue :

Lien social : « *Quelle pratique professionnelle face aux mineurs isolés étrangers ?* » 26 janvier 2012 N°1047, 53 pages.

QUEST'US : Angelina ETIEMBLE, « *Evaluation quantitative de la population accueillie à l'aide sociale à l'enfance : les termes de l'accueil et de la prise en charge.* », RENNES, 2002.

MIGRATIONSETUDES, Angelina ETIEMBLE, « *Synthèse de travaux sur l'immigration et la présence étrangère en France* », SEPTEMBRE-OCTOBRE 2002, N°109.

Enfants sans Frontières, « *Quelle protection pour les mineurs isolés en France?* » Septembre-octobre 2004, N°1251.

e- migrinter : Pierre KANDEM, « *Mobilité d'enfants isolés d'origine camerounaise en Ile-de-France : des pratiques traditionnelles locales aux mutations en migration* » 2008, N°2, 10 pages.

Revue Européenne des migrations internationales : « *Les initiatives de l'étranger et les nouveaux cosmopolitismes* » 2003, Vol 19, N° 2.

Education permanente : Christophe NIEWIADOMSKI, « *L'accompagnement dans tous ses états* », 2004, N°153

Les Cahiers de l'Actif : Jean Marie MIRAMON, « *Le projet social : processus de changement et de régulation.* » in « *Le projet ... en quête de sens* », juillet-août 1998, N° 266-267, 146 pages.

Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESME faisant référence au projet d'établissement ou de service, 2009-2010, 36 pages

Fond documentaire OROSTOM : Jacques BINET, « *Nature et limite de la famille en Afrique noire* », septembre-décembre 1979, N° 3802 10 pages

Source internet :

Dossier presse Département d'Ille-et-Vilaine, « *La prise en charge des mineurs isolés étrangers* » du vendredi 28 octobre 2011, 9 pages. Disponible sur : <<http://www.infomie.net>>, (consulté le 2/02/2013).

La Résolution du conseil de l'UE du 26 janvier 1997 qui définit les directives concernant le traitement des MNA. Journal officiel n° C 221 du 19/07/1997 p. 0023 – 0027. Disponible sur : <<http://www.gisti.org>>, (consulté le 4 mars 2013).

L. TOURN, (1997) « *Travail de l'exil, deuil, déracinement, identité expatriée* », PUF, Septembre Paris. Disponible sur < <http://www.Geopsy.com>>, Fiche de lecture, consultée le 28 mars 2013

Management <www.questions-de-management.com>

DESROCHE : « *l'avenir d'un héritage* ». Disponible sur < <http://www.repaira.fr>>, (consulté le 2 avril 2013)

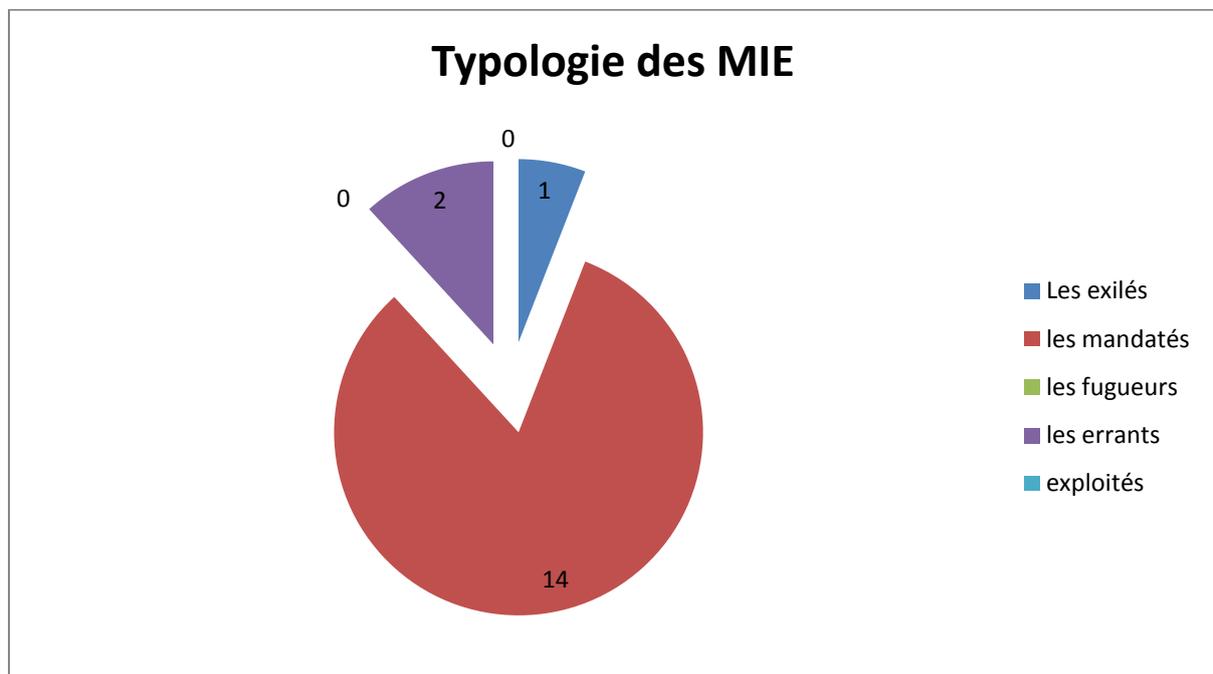
Annexes :

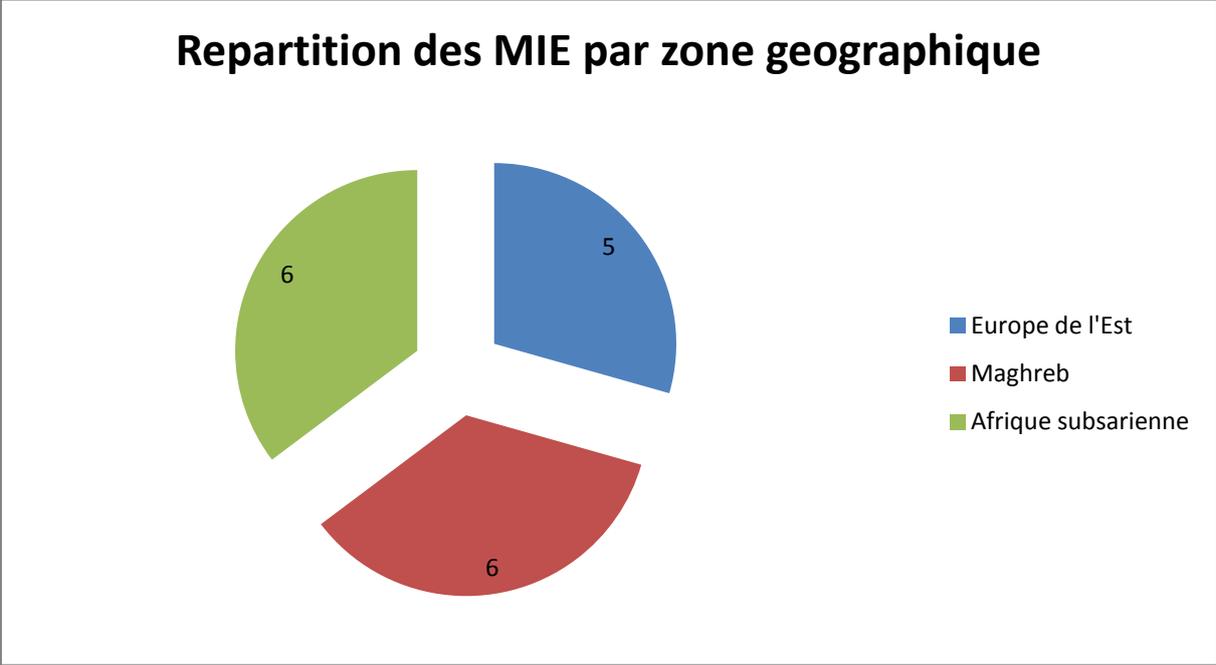
Annexe n°1

Tableau : des effectifs des MIE accueillis aux St anges :

Nationalité	effectif		Zone géographique	effectifs		profils	effectifs	
Turque	5		Europe de L'Est	5		Exilés	1	
Algérienne	4							
Guinéenne	3		Maghreb	6		Mandatés	14	
Marocaine	2						Errants	2
Ghanéenne	1						Fugueurs	0
Tchadienne	1		Afrique subsaharienne	6		exploités	0	
Soudanaise	1							
TOTAL	17					17		

Annexe n°2 : Représentation des MIE par typologie :





Annexes : N°4

DC1. Compétences juridiques administratives et économiques liées à l'accompagnement du MIE

Activités 1 : Appréhender et contextualiser l'environnement juridique et administratif en France et en Europe, connaître et identifier les possibilités d'accueil et de placement du MIE, connaître le statut du MIE	
Compétences requises	
C1	Organisation d'une veille juridique et constitution d'une source d'information personnelle et institutionnelle
C2	Constitution d'un réseau juridique et administratif local : avocats spécialisés dans le droit des étrangers, associations, personnes ressources à l'ASE, préfecture, consulat.
C3	Evaluation de la demande du MIE et des voies juridiques et administratives de régularité de son séjour en France.
C4	Connaître la législation sur les dispositifs d'accueil : repérer les différents acteurs, leurs fonctions et leurs missions.
C5	Connaître les possibilités d'accompagnement des MIE en fonction de l'âge et de son pays d'origine.
C6	Connaître le statut de la personne : Accompagnement de la procédure de régularisation et d'ouverture des droits
C7	Etre en capacité de transmettre son savoir-faire à l'équipe
C8	Recherche d'un établissement d'accueil pour une scolarisation adaptée au mineur

DC2 : Accompagnement du projet personnel du MIE

Activités 2 : soutenir le MIE dans son projet de vie, identifier les potentialités du MIE, accompagner le MIE à sa construction identitaire, Gestion dialogique de la relation d'aide.	
Compétences requises	
C1	Faire la distinction entre le projet de vie du mineur et le projet sur le mineur : projet annoncé et projet réel (aider le MIE à se confronter à la réalité).
C2	Gérer les différences culturelles : linguistiques, culturelles, alimentaires, sanitaires.
C3	Mobilisation des personnes ressources médico-psychologiques pour préserver l'intégrité morale et psychique,
C4	Mobilisation des appuis en matière d'interprétariat et relais culturels
C5	Aider le MIE à gérer ses conflits identitaires: évaluer les enjeux liés à l'acculturation exigée du MIE
C6	Etre en capacité de gérer les troubles générés par la situation interculturelle auprès du MIE
C7	Etre en capacité de transmettre son savoir-faire à l'équipe
C8	Repérer les situations conflictuelles récurrentes et les symptômes traumatiques liés au parcours
C9	Etre en capacité de gérer proximité et distance nécessaires : se situer entre une action professionnelle et un engagement personnel
C10	Favoriser l'accès du MIE à l'information le concernant, aux décisions qui sont prises quand il ne comprend pas le français.

Identification du niveau de Polyvalence de l'équipe et les compétences à acquérir pour la réalisation des activités 1&2

	Activité 1								Activité 2										Polyvalence De l'équipe	
compétences / éducateurs	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10		
Educateur 1																				
Educateur 2																				
Educateur 3																				
Educateur 4																				
Educateur 5																				
Educateur 6																				
Compétences à acquérir																				

Mode d'accompagnement à l'acquisition des compétences nouvelles.....

PREPARATION REUNION

Date :	Lieu :	Matin de :	à
Participants :		Pause de	à
1	5		
2	6	Après-midi de	à
3	7	Pause de	à
4	8		

LISTE DE CONTROLE

Objectif de la réunion	Lieu	réunion	
Ordre du jour	Plan d'accès	Disposition de la salle	
Liste des participants	hôtellerie	Matériel d'animation	
Liste des intervenants	repas	Documents à adresser avant	
convocations	Horaires de travail	Documents à adresser pendant	
Date	pauses	Responsable du compte rendu	
Règles du jeu	Guide de l'animateur		

Ordre du jour	Objectifs
Principaux thèmes de la réunion	Résultats concrets à atteindre
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6

A faire avant la réunion	A dire pendant la réunion
Pour le :	
Qui ?	

Chardel MBANY-MADZOU

L'accompagnement des mineurs isolés étrangers en maison d'enfants à caractère social appelle d'urgence de nouveaux modes d'accompagnement.

Depuis le début des années 1990, le secteur de l'action sociale et médico-sociale connaît de nombreuses mutations qui sont liées aux réformes menées. La difficulté à saisir la singularité et spécificité de ce public amène les professionnels de l'aide à l'enfance à avoir recours à des savoirs pluridisciplinaires pour tenter de résoudre les nouvelles situations auxquelles ils sont confrontés.

Ce mémoire, réalisé de la place d'un chef de service éducatif en MECS, poursuit deux dimensions.

La première est de faire reconnaître aux professionnels, que ces jeunes, bien qu'étrangers, isolés et en perte de repères ont un parcours et un projet de vie qu'ils tentent de mettre en œuvre. Ceci nécessite la mobilisation de ressources et de compétences.

La seconde est de proposer aux professionnels une démarche d'analyse et des outils permettant d'identifier ces ressources et compétences mobilisées par les mineurs isolés étrangers et de les promouvoir dans le cadre d'un accompagnement éducatif le plus personnalisé possible.

**Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité
d'Intervention Sociale**

CAFERUIS 2013