



**INSCRIRE L'ANIMATION DE RESEAU COMME AXE DU
PROJET DE CREATION D'UN DISPOSITIF D'ACCUEIL POUR
MINEURS ISOLES ETRANGERS EN HAUTE-LOIRE.**

Lionel BALTHAZARD

2015

cafdes



Remerciements

Merci à mon épouse et à mes enfants pour m'avoir supporté et supporté.

Merci aux salariés du SAJ, du DAMIE et à mes collègues de travail qui ont compensé plus souvent qu'à leur tour, mes absences.

Merci aux camarades de la D32 pour cette extraordinaire émulation et cette aventure collective.

Merci à mes parents et à mes amis pour leur soutien, pour ne m'avoir jamais rien reproché alors que pourtant je les délaissais.

Sommaire

Introduction	1
1 Enfance en danger et immigration en milieu rural	5
1.1 De la maison de redressement au pôle protection de l'enfance	5
1.1.1 Une association qui innove, un établissement qui évolue	5
1.1.2 Protection de l'enfance et spécificités du public adolescent.....	7
1.1.3 Forces et faiblesses du pôle protection de l'enfance.....	10
1.2 Les mineurs isolés étrangers	12
1.2.1 Définition, généralités et données chiffrées.....	12
1.2.2 Une préoccupation européenne, un nouveau cadre juridique français	14
1.2.3 Des enfants en danger et immigrés : la prise en compte d'une double problématique.....	15
1.3 L'accueil des mineurs isolés étrangers sur le département de la Haute- Loire	18
1.3.1 Protection de l'enfance et immigration en Haute-loire	18
1.3.2 L'accueil des mineurs isolés étrangers : une nouvelle mission pour le département	22
1.3.3 Les enjeux et les opportunités de la délégation de l'accompagnement des mineurs isolés étrangers	24
2 Les MIE, des enfants en danger comme les autres ?	27
2.1 Les besoins fondamentaux des mineurs isolés étrangers	27
2.1.1 La mise à l'abri, les contacts avec la famille.....	27
2.1.2 L'accès aux soins et à la scolarité	29
2.1.3 Sortir de la minorité, sortir de l'isolement.....	32
2.2 La protection de l'enfance face à un nouveau public, des pratiques à réinventer	34
2.2.1 L'accompagnement des MIE, nouveau paradoxe pour les accompagnants	34
2.2.2 Entre confort et inconfort, risque et opportunité, l'équilibre nécessaire de la résilience	37
2.2.3 L'équipe apprenante	40
2.3 Réseau et partenariat en réponse à la complexité	42
2.3.1 Généralités	43
2.3.2 Les conditions de la réussite	46
2.3.3 Risques, limites et dérives de la pratique de réseau	50

3 Construire le DAMIE, Dispositif d'Accueil pour Mineurs Isolés Étrangers ..	55
3.1 Mettre en place une organisation qui répond aux besoins	55
3.1.1 Composer avec un triptyque complexe : l'inconnu, le temps et l'argent	55
3.1.2 Créer un dispositif spécifique en étoile, centré sur l'accompagnement	57
3.1.3 Élaborer le projet du DAMIE.....	60
3.2 Inscrire l'animation de réseau comme axe du projet.....	63
3.2.1 Créer le réseau.....	63
3.2.2 Gérer le réseau en interne	66
3.2.3 Mettre en œuvre une stratégie de communication.....	69
3.3 Développer une vision prospective.....	71
3.3.1 Les perspectives d'avenir du DAMIE	71
3.3.2 L'évaluation et les indicateurs	73
3.3.3 Et la protection de l'enfance ?	75
Conclusion	79
Bibliographie.....	81
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AEMO : Assistance Éducative en Milieu Ouvert

APT : Autorisation Provisoire de Travail

AGEFIPH : Association de GEstion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux

APP : Analyse de la Pratique Professionnelle

ARS : Agence Régionale de Santé

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

ASEA43 : Association de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de Haute-Loire

CA : Conseil d'Administration

CADA : Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile

CASNAV : Centres Académiques pour la Scolarisation des enfants allophones Nouvellement Arrivés et des enfants issus de familles itinérantes et de Voyageurs

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CER : Centre Éducatif Renforcé

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

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

CIO : Centre d'Information et d'Orientation

CIPPA : Cycle d'Insertion Professionnelle Par l'Alternance

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

DAMIE : Dispositif d'Accueil pour Mineurs Isolés Étrangers

DIMA : Dispositif d'Initiation aux Métiers en Alternance

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises Concurrence Consommation Travail et Emploi

FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs

FLE : Français Langue Étrangère

IME : Institut Médico-Éducatif

ITEP : Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

MIE : Mineurs Isolés Étrangers
MGI : Mission Générale d'Insertion
OFII : Office Français de l'Immigration et de l'Intégration
OFPRA : Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides
PASS : Permanence d'Accès aux Soins de Santé
PESE : Programme en faveur des Enfants Séparés en Europe
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PPP : Partenariats Privés/Publics
RESF : Réseau Éducation Sans Frontière
RN : Route Nationale
SAE : Service d'Accueil Externalisé
SAJ : Service d'Activité de Jour
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
TPE : Toutes Petites Entreprises
UPE2A : Unité Pédagogique pour Élèves Allophones Arrivants

Introduction

L'arrivée massive de migrants mineurs non accompagnés est un phénomène relativement nouveau. Dans les années soixante-dix, la dictature cambodgienne avait provoqué une arrivée massive de migrants mineurs en Europe. Il en fut de même, dans les années quatre-vingt-dix, lors de la guerre dans les ex-républiques. Mais à chaque fois, le phénomène était lié à un événement particulier, et concernait une nationalité particulière. Depuis les années deux mille, une immigration nouvelle existe. Elle concerne une population jeune, et provient majoritairement d'Europe de l'Est et d'Afrique. Ces flux migratoires nouveaux, dont les mineurs ou ceux se déclarant comme tels sont les premières victimes, imposent aux États européens d'imaginer et de proposer de nouvelles procédures d'accueil. La première réponse a été de considérer ces mineurs comme des enfants en danger, en référence à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant, qui précise dans son vingtième article : « Tout enfant qui est temporairement ou définitivement privé de son milieu familial (...) a droit à une protection et une aide spéciales de l'État ». En France, les enfants en danger sont ainsi accompagnés dans le cadre de la protection de l'enfance, placée sous la responsabilité des départements. Il n'en reste pas moins que l'arrivée massive de ces jeunes, essentiellement dans une vingtaine de départements (grandes villes, proximité des aéroports, des frontières) a posé des difficultés, notamment des difficultés financières. C'est la raison pour laquelle les élus des départements concernés ont interpellé la garde des Sceaux qui par la circulaire du 30 mai 2013 a organisé la répartition de ces mineurs sur l'ensemble des départements français. L'appellation retenue en France est celle de MIE, Mineurs Isolés Étrangers.

En Haute-Loire, le Conseil Département a demandé à mon association, l'ASEA43, de créer un Dispositif d'Accueil pour Mineurs Isolés Étrangers (DAMIE). Au sein de l'ASEA43, je dirige le pôle protection de l'enfance et c'est à moi qu'est revenue la tâche de créer ce dispositif.

Lorsque j'ai commencé à réfléchir sur le projet d'ouverture du DAMIE, plusieurs points me paraissaient être particulièrement « sensibles ». Il m'a d'abord paru essentiel de me documenter précisément sur les spécificités de ce dispositif. Il existe désormais plusieurs ouvrages concernant les mineurs isolés étrangers. Beaucoup traitent du parcours migratoire, tentent d'établir une classification, abordent les difficultés liées à la régularisation, mais j'ai été surpris d'en trouver très peu qui traitaient de l'accompagnement des MIE. Rares étaient ceux qui abordaient le sujet du point de vue de la protection de l'enfance ou de celui de l'insertion. Quant aux associations militantes, leur engagement, bien que tout à fait honorable, ne permet pas de dégager une posture

éducative propre à l'accompagnement des MIE. Par contre, ces associations ont constitué des bases documentaires incontournables pour pouvoir appréhender les aspects techniques, administratifs et judiciaires concernant les MIE. Je ne manquerai d'ailleurs pas de m'y référer régulièrement.

Du côté de l'ANESM, une lettre de cadrage était prévue en décembre 2014 mais finalement reportée. La recommandation de bonnes pratiques est initialement prévue en 2017-2018. Néanmoins, l'ANESM précise déjà : « *Les MIE sont accueillis dans des dispositifs devant leur apporter la possibilité d'être reconnus comme des enfants, de bénéficier d'une protection, d'avoir accès à une scolarisation, à une formation. De plus, ces dispositifs doivent leur permettre d'accéder à un titre de séjour et de bénéficier alors d'un accompagnement qui puisse se poursuivre au-delà de la majorité. Or les professionnels sont confrontés à de nombreuses difficultés de prise en charge liées au parcours de vie de ces enfants, aux difficultés administratives et l'incertitude sur le devenir de ces jeunes après 18 ans, et, dans certains départements, à des besoins dépassant nettement l'offre d'accueil.* »¹

L'ANESM se positionne d'emblée, et plusieurs points retiennent mon attention. D'abord, l'agence pose comme principe la recherche de l'octroi du titre de séjour. Exit la demande d'asile, le retour au pays ou le départ vers un pays tiers. Je m'étonne que l'agence, garante du projet personnalisé, et soucieuse par ailleurs de faire de la personne concernée l'acteur de son projet, anticipe à ce point la demande du MIE. Ce n'est pas la notion de projet qui est mise ici en avant, mais le titre de séjour, donc un objectif, une finalité possible. Le deuxième point qui retient mon attention, est que l'ANESM recommande la poursuite d'un accompagnement au-delà des dix-huit ans. Dans le champ de la protection de l'enfance, la poursuite d'une mesure de protection est une « mesure jeune majeur ». Or ces mesures sont de plus en plus rares, et réservées dans de nombreux départements à des situations particulières. Si la protection des mineurs est une obligation des conseils départementaux, la poursuite de cette protection a été rendue possible (et non obligatoire) par la loi. Confrontés à des contraintes budgétaires de plus en plus importantes, de nombreux départements ont ainsi diminué, voire supprimé le recours à ces mesures. Bien que l'ANESM le pose en principe, les mesures jeunes majeurs resteront donc « tributaires » des réalités de chaque territoire. Une autre hypothèse serait que l'ANESM pose les bases d'un futur mode de financement de l'accompagnement des MIE...à suivre donc.

¹ ANESM 2014, Programme de travail 2015-2018 Disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/02_04_15_Programme_de_travail_2015-2018_Versionsite.pdf

Pour compléter mes lectures, je me suis également rendu dans plusieurs départements à afin d'observer et d'évaluer les structures qui accueillent des MIE. Si dans un premier temps je souhaitais « cibler » des départements aux caractéristiques proches de la Haute-Loire, en réalité, c'est par mon réseau professionnel que j'ai organisé ces rencontres dans la Loire, l'Ain, la Haute-Savoie et la Seine-Saint-Denis.

La première chose qui ressort de ces visites est la disparité des dispositifs. Chaque département opte pour une ou plusieurs solutions d'accompagnement. Si certains incluent les MIE dans les dispositifs existants de la protection de l'enfance, d'autres sollicitent les structures d'insertion (Foyer de Jeunes Travailleurs par exemple), D'autres encore ont recours au parc hôtelier de leurs territoires. Ces situations différentes laissent entrevoir un manque de références, sans doute lié à la relative nouveauté d'une problématique, qui apparaît de surcroît dans une période de crise financière globale. Ces rencontres m'ont permis de mesurer les risques inhérents à certains dispositifs : La création de « ghettos » de MIE, regroupés au sein d'un même endroit, créant de fait une communauté cosmopolite avec ses propres codes, ses propres règles. Quant à la reproduction à l'identique d'un dispositif de protection de l'enfance, celle-ci trouve la plupart du temps ses limites à l'approche de l'échéance de la majorité, ce qui amène les équipes à solliciter, parfois (souvent ?) en vain, des mesures de protection au-delà des dix-huit ans. Pour illustrer un peu plus ces deux écueils, et en généralisant quelque peu mon propos, je pourrais parler également de dispositifs qui d'un côté proposent un accompagnement global, incluant la scolarité, les soins, les loisirs et de l'autre, certains qui se limitent à l'hébergement, ou au contraire, uniquement à l'accueil de jour. Cette première phase de diagnostic m'inquiète, j'aurais été rassuré de trouver une « référence universelle »

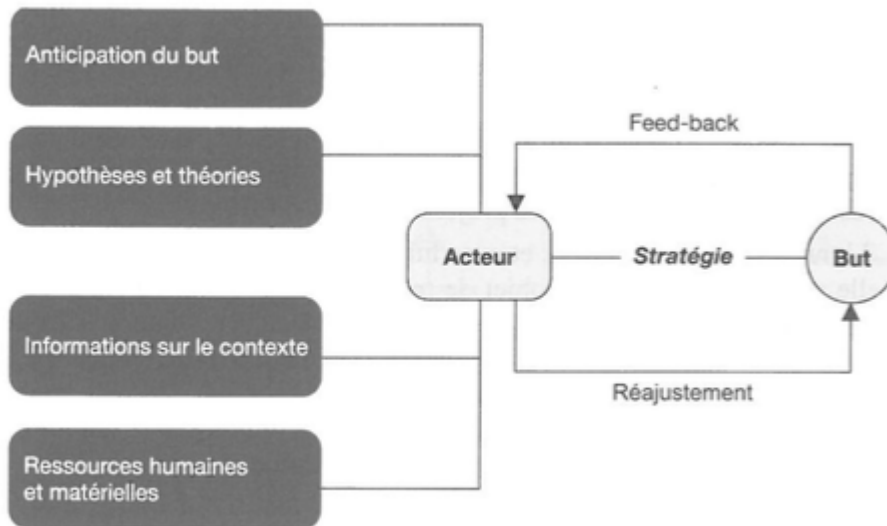
J'ai découvert par contre, un diagnostic commun à toutes les structures : La complexité de l'environnement administratif et juridique, le sentiment de solitude face à des intervenants soumis à d'autres règles, d'autres logiques. Je repars de ces rencontres avec de nombreuses questions : Les mineurs isolés étrangers sont-ils des mineurs en danger comme les autres ? La pratique de la protection de l'enfance est-elle adaptée à ce public ? Quels sont les besoins spécifiques des MIE ?

Avant même de trouver les réponses à ces questions, deux certitudes s'imposent. La première est qu'il va nous falloir apprendre et la seconde que nous ne pourrons pas remplir seuls cette nouvelle mission.

« Si l'on veut bien en effet considérer que la fonction première de la direction consiste à fixer le cap, la management quant à lui revient à construire avec les acteurs un chemin. C'est alors que le directeur se doit d'adopter un mode de management élaboré, en

premier lieu, à partir de valeurs, de convictions et de conceptions déclinées en autant de manière de faire ». ²

La démarche projet que je m'apprête à mener peut-être schématisée comme suit : ³



² BATIFOULIER F. 2011 *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale* sous la direction de Francis Batifoulier Paris : Dunod p.295

³ LOUBAT J.R., 2012 *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3^{ème} édition Paris : Dunod p.5

1 Enfance en danger et immigration en milieu rural

1.1 De la maison de redressement au pôle protection de l'enfance

1.1.1 Une association qui innove, un établissement qui évolue

L'Association pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de la Haute-Loire, ASEA43, intervient depuis plus de soixante ans auprès des habitants du département dans le cadre de missions confiées entre autres par l'État et le Conseil général.

Elle débute avec l'œuvre des Petits Bergers des Cévennes créée en 1935 par Alex BROLLES qui a permis à des jeunes des milieux populaires des grandes villes et de leurs banlieues de bénéficier de séjours à la campagne pendant les vacances. Avec la guerre, la situation change et Alex Brolles accueille des réfugiés qui fuient les bombardements et les persécutions. Grâce à un faux état-civil et à de fausses cartes d'alimentation, l'association met à l'abri des arrestations, dans ses centres et à la campagne, des centaines de jeunes Juifs. Alex BROLLES sera décoré de la médaille des justes le 9 janvier 1994.

C'est en 1948 qu'Alex BROLLES avec quelques amis fonde l'Association pour la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence de la Haute-Loire. L'œuvre des Petits Bergers et la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence fusionnent le 1^{er} janvier 1952.

Face à l'émergence de problématiques sociales nouvelles, les missions de l'Association se sont diversifiées et les modes d'exécution se sont adaptés, faisant appel à divers partenaires institutionnels ou privés dans le champ de l'action sociale et médico-sociale.

Ses missions sont devenues multiples et diverses et concernent : La protection de l'enfance, le soin, la scolarité et la formation professionnelle d'enfants ou d'adolescents inadaptés, l'insertion sociale de jeunes en difficultés sociales, le travail protégé, l'accompagnement à la vie sociale d'adultes en situation de handicap, le soin dans l'accompagnement d'adultes cérébraux-lésés, l'insertion des adultes par le logement, l'insertion des personnes en situation de handicap, l'accompagnement et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. L'association gère aujourd'hui 16 établissements et services financés par l'ARS Auvergne, la DIRECCTE Auvergne, le FIPHFP, Pôle emploi, l'AGEFIPH, le ministère de la Justice et le Conseil Général. Elle emploie près de trois cent salariés et gère un budget de dix-sept millions d'euros. Elle intervient enfin auprès de deux mille quatre cents personnes.

Le Centre d'Accueil et de Formation Professionnelle Les Gouspins est créé en 1949 par l'Association de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence de la Haute-Loire. Appelé à l'époque "Les Deux Rocs", il était installé au Puy-en-Velay dans des bâtiments construits à l'origine en 1842 par la Congrégation des Frères du Paradis pour être une école destinée à des personnes adultes handicapées malentendantes. Les jeunes des *Deux Rocs* cohabitent alors avec la population « handicapée » : les rapports entre les deux publics sont parfois tendus. Les Deux Rocs accueillent en effet des adolescents délinquants. L'établissement se transforme en "Maison de Correction". En 1970, cet établissement s'est forgé une solide réputation, ses occupants sont mal vus dans la ville. Les bâtiments existants sont trop étroits, les règles élémentaires de sécurité ne sont pas respectées et la cohabitation des garçons avec les handicapés malentendants devient très difficile.

À partir de 1978, le nouveau Directeur se projette dans l'avenir, il veut changer l'image de marque de l'établissement qui pour lui, nuit à la réinsertion des jeunes. Avec le soutien de toute l'équipe, il vient à bout de ce nouveau projet et l'ouverture de la MECS « Les Gouspins » se réalise à la rentrée de septembre 1978. Ce directeur restera en poste jusqu'en 1994, date à laquelle il prendra la direction générale de l'association.

Son successeur est un des chefs de services, qui a toujours travaillé au sein de la MECS puisqu'il a débuté aux « Deux Rocs » comme candidat élève en 1969. Le nouveau directeur positionne alors l'établissement sur l'accompagnement d'adolescents en grande difficulté. Il développe un « plateau technique » et s'appuie sur cette structure pour réaliser de « grands travaux ». L'établissement, en pleine expansion, accueille alors des adolescents provenant de départements éloignés (région parisienne, Cher...).

En 1978 est créée la MECS, puis avec le second directeur est opérée la mise en place des hébergements diversifiés, l'achat de plusieurs maisons et la réattribution des anciens locaux à de nouvelles fonctions. L'établissement hérite aujourd'hui d'un patrimoine immobilier important.

Face aux évolutions des demandes et des contraintes, nous avons poursuivi, avec l'équipe de cadres, un grand nombre de changements pour répondre à plusieurs nécessités (économies d'échelle et diversification des activités) :

- **2008**, à la demande du Conseil Général, création d'un groupe d'internat de dix places pour des enfants plus jeunes (3-10 ans) et issus du bassin du Puy en Velay.
- **2009**, abaissement de l'âge de l'un des groupes de vie de la MECS (10-13 ans).
- **2011**, création du Service d'Accueil Externalisé (SAE) à moyens constants, par redéploiement de places d'internat (21 places).
- **2013**, augmentation de la capacité d'Accueil du SAE, toujours à moyens constants (28 places).

- **2014**, signature d'un CPOM avec le Conseil Général. Consolidation de l'ensemble des budgets. Absorption du service d'Assistance Éducative et création du pôle protection de l'enfance.

Le pôle protection de l'enfance accueille aujourd'hui près de 600 mineurs, une centaine dans le cadre de l'internat et environ 500 suivis en assistance éducative. Le pôle est l'acteur de la protection de l'enfance le plus important du département. Il est en situation de monopole en ce qui concerne l'assistance éducative et possède la seule MECS située sur le bassin du Puy-en-Velay.⁴

Les cadres intermédiaires font partie de l'équipe de direction et sont associés aux réflexions qui concernent l'établissement.

1.1.2 Protection de l'enfance et spécificités du public adolescent

La protection de l'enfance est régie par un ensemble de textes législatifs :

- **L'ordonnance du 02 février 1945.** Ce texte crée une juridiction spéciale pour juger les mineurs délinquants. Il institue une législation pénale adaptée aux mineurs, posant comme principe la priorité de la mesure éducative sur la peine. C'est la reconnaissance du droit à l'éducation pour les mineurs délinquants, l'affirmation de la primauté des mesures éducatives sur les peines, la création d'une administration nouvelle au sein du Ministère de la Justice pour mettre en œuvre ce droit à l'éducation.
- **Le chapitre IV du titre II du Code de la Famille et de l'Action Sociale (CASF)**
- **L'article 375 du Code Civil.** Une mesure éducative peut être prise par l'autorité judiciaire « *quand la santé, la sécurité, la moralité ou les conditions d'éducation d'un mineur sont compromises dans son milieu naturel* »
- **La Convention Internationale de Droits de l'Enfant** de 1989
- **La loi 2002-2 du 2 janvier 2002** « *sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au sens du présent code, les établissements et les services dotés ou non d'une personne morale propre.../...les établissements ou service mettant en œuvre les mesures éducatives ordonnés par l'autorité judiciaire en application des articles 375 à 375-8 du code civil ou concernant des majeurs de moins de vingt et un ans.* »
- **La loi du mars 2007** réformant la protection de l'enfance

⁴ Voir ANNEXE I « *organigramme du pôle protection de l'enfance* »

La population adolescente en difficulté est certainement la plus difficile à définir ou à délimiter (à commencer par son âge qui a beaucoup évolué dans l'histoire). On dit souvent de ces jeunes qu'ils sont "caractériels", "psychopathes", "sociopathes" qu'ils ont des troubles du comportement ou qu'ils ont une personnalité antisociale, sans que ces définitions nous servent à mieux les comprendre ni même à améliorer notre approche. Ils se présentent à nous parfois au travers de crises. *« Pour la plupart des jeunes, il ne s'agit pas de situation de crise, mais plutôt d'un mode d'être et de fonctionnement organisé depuis des années, si ce n'est depuis l'enfance qui les conduit à fonctionner sur le mode de l'impulsivité, la rupture, les variations d'humeur, l'intolérance, la frustration, l'incapacité d'attendre, la violence contre eux et contre les autres. Leur recours fréquent aux comportements addictifs a valeur d'autothérapie mais les conduit plus ou moins rapidement à aggraver leur processus d'autodestruction et de coupure du monde adulte. La crise devient alors chronique et représente leur mode habituel de fonctionnement »*.⁵

On relève chez ces adolescents(es) des parcours chaotiques et douloureux. Nous sommes souvent en face d'un(e) jeune fragilisé(e) par une histoire conflictuelle, faite d'incessantes ruptures, affectives ou structurelles, marquée par les échecs et l'isolement qu'ils entraînent. On observe ainsi un certain nombre de problématiques que j'ai regroupées dans le tableau clinique suivant.

- La dépendance : Le maître symptôme caché, inapparent, est la dépendance. Ces adolescents(es) n'ont pas d'autonomie, ils ne peuvent pas choisir leurs comportements, ils sont le jouet des événements extérieurs.
- L'immédiateté : Ils (elles) ont un besoin de satisfaction immédiate, du "tout ou rien" ou du "tout, tout de suite". On observe chez eux (elles) l'incapacité à supporter les frustrations. Le plus souvent ils (elles) vivent dans l'instant, restent dominés par la satisfaction du désir immédiat, agissant généralement en fonction du principe de plaisir, sans se soucier des conséquences de leurs actes, ils (elles) ne supportent guère d'attendre et de différer le plaisir; d'ailleurs les notions de temps restent souvent floues
- Avidité affective : L'avidité de leur demande affective est intense, comme s'ils (elles) étaient toujours en quête d'une relation affective stable jamais réalisée ; cette incapacité à établir des relations stables les entraîne à la rupture : fugue, rupture affective, rupture de l'emploi. C'est toujours quelque chose qui sort brusquement du sujet pour entrer dans la réalité et modifier les investissements établis.
- Mentalisation : Le corps est utilisé pour suppléer à leur insuffisance de mentalisation. Il tient lieu et place de la parole. Le langage gestuel, surtout chez les garçons est

⁵ JEAMMET P. *Actes de la Conférence régionale de santé d'Ile-de-France -1999 -*

fréquemment utilisé : bras d'honneur, montrer le poing, trancher la gorge... Le vocabulaire est pauvre et on note les difficultés à recourir à la verbalisation et le fait qu'ils se considèrent comme tout-puissants par rapport à la réalité.

- Agressivité : L'agressivité préside à la relation et la recherche de la présence de l'adulte s'effectue souvent sur un mode conflictuel.
- Identification : La force qu'ils (elles) ne peuvent trouver en eux (elles), ni dans leur modèles parentaux, trop insécurisants, ils (elles) la trouvent ponctuellement dans l'adhésion à des comportements ou à des modèles forts (stars du cinéma, délinquance...). L'adolescent(e) "en difficulté" vit son environnement social comme persécuteur et n'y est pas situé(e) comme un élément actif, d'autant plus si il est placé(e) en institution, et même si celle-ci développe des stratégies d'insertion. Par ailleurs, cet(te) adolescent(e) a tendance à "exister" par ses troubles, c'est par eux et leur expression qu'il (elle) se fait reconnaître de son entourage. L'agressivité et l'opposition, comme modes courants d'expression, les enferment alors dans des conduites de répétition.
- Rapport à la loi : On constate dans ces cellules familiales une absence de représentation de la Loi ou un exercice inadéquat de celle-ci. Ce n'est pas à la période de l'adolescence que le problème survient. Cette absence de représentation de la Loi trouve son origine très tôt dans l'éducation du petit enfant, soit avec des parents qui ont des attitudes systématiquement répressives, soit avec des parents trop permissifs. Dans un cas comme dans l'autre, l'enfant ne peut accéder à une représentation de la Loi symbolique :
 - soit il attend à tout moment que "ça tombe", il ne peut découvrir son champ d'action propre par rapport à des limites claires non arbitraires.
 - soit le champ est illimité, et l'enfant exerce alors une toute puissance. Dans tous les cas, la Loi et les règles sont inexistantes.

L'adolescent(e) ne trouve aucun appui à la place du père ou de la mère, c'est-à-dire aucun adulte pouvant lui apporter une sécurité, des repères, des limites à ses pulsions. L'adolescent(e) est alors livré(e) à lui-même. Il s'ensuit un rapport à la Loi qui pose problème ; l'adolescent(e) n'a pas intériorisé d'adultes capables de lui donner une loi cohérente, si bien que les règles sociales ne sont pas intégrées.

Winnicott parle de la tendance antisociale qui porte l'adolescent à trouver un milieu stable qu'il peut mettre à l'épreuve parce que suffisamment solide pour supporter les conséquences de ses comportements impulsifs.⁶ Maurice Capul et Michel Lemay précisent : « *Leurs troubles sont très diversifiés : de difficultés réactionnelles assez*

⁶ WINNICOTT D.W., 1969, *La tendance antisociale* dans *De la pédiatrie à la psychanalyse* Paris : Payot p. 175-184

*simples jusqu'à des atteintes graves de la personnalité. Pour qui partage leur vie ces enfants montrent un seuil très bas de résistance à la frustration ».*⁷

1.1.3 Forces et faiblesses du pôle protection de l'enfance

Fort de son passé, le pôle protection de l'enfance possède une solide expérience en ce qui concerne l'accompagnement d'adolescents en grande difficulté. L'établissement a su développer de nouveaux outils (Service d'Activité de Jour, Service d'Accueil Externalisé) pour répondre au mieux aux évolutions. Les modes d'accompagnement sont diversifiés et l'établissement a su s'adapter aux exigences de la Loi 2002-2. Les évaluations internes et externes ont été conduites et font ressortir la qualité du service rendu, la place centrale de l'usager et des familles dans les dispositifs. Les axes d'amélioration concernent principalement la nécessité de formalisation des outils de la Loi 2002-2 ainsi que l'ouverture de l'établissement sur son environnement.

Les relations avec le Conseil Départemental sont basées sur la confiance et les collaborations avec ses services sont efficaces. Plusieurs appels d'offres (MECS « petits », SAE, extensions) ont été remportés, preuve de la confiance du Conseil Départemental.

L'établissement est dans une situation financière saine et stable. La coexistence de différents services intervenants à plusieurs niveaux de la protection de l'enfance (milieu ouvert, accueil de jour, accueil externalisé, MECS de 3 à 21 ans), assure une continuité de l'accompagnement, mais aussi une garantie quant au niveau d'activité de chacun de ces services. L'établissement possède par ailleurs un patrimoine immobilier important, composé principalement de l'héritage des « Gouspins », de locaux construits dans les années soixante-dix, centralisés autour du pôle administratif, et dont la plupart ont été vidés lorsque l'établissement a externalisé dans le bassin du Puy-en-Velay, les lieux de placement sur des maisons de type « familial ». L'existence de ces bâtiments a permis de répondre rapidement et à moindre coût aux appels d'offres du Conseil Départemental. Ils accueillent aujourd'hui la MECS pour les enfants les plus petits (3-10 ans), les bureaux du SAE ainsi que deux services de l'association du pôle Handicap Adultes. L'existence du Service d'Activité de Jour, permet d'entretenir ces locaux et, au besoin, de les adapter à de nouvelles activités. Certains locaux restent encore inoccupés.

⁷ CAPUL M., LEMAY M., 1996, *De l'éducation spécialisée*, 2^e édition, Ramonville Saint-Agne Erès p.63

Le climat social au sein du pôle est serein. Les relations avec les IRP sont constructives et basées sur l'échange. Les salariés sont impliqués dans les projets de service, ils participent et sont acteurs des nombreux changements opérés. Les équipes sont impliquées et engagées dans leur mission de protection de l'enfance. Les personnes font preuve d'une adaptabilité et d'une souplesse importantes. Un esprit d'entreprise existe réellement dans l'établissement. Il existe également une réelle culture du changement dans cet établissement qui a su évoluer et s'adapter. Il y a peu d'absences de courte durée, mais on constate quelques arrêts maladie de longue durée, en particulier sur les équipes d'internat « adolescents en grande difficulté ». L'accompagnement au quotidien de ces adolescents est une tâche difficile. L'agressivité de ces adolescents, leur violence parfois sont génératrices d'un stress important. Le choix d'un hébergement « éclaté » et reparti sur la ville du Puy-en-Velay a permis de limiter les effets induits par un hébergement collectif trop important. Il a cependant éloigné les équipes du centre administratif et de l'équipe de cadres, et créé ainsi une forme d'insécurité. Au niveau associatif, la difficulté de ce travail n'est pas suffisamment reconnue et rien n'est prévu pour favoriser les mouvements de personnel en interne. Chaque directeur reste décisionnaire de ses recrutements. La création du pôle « protection de l'enfance » doit permettre de développer les possibilités de mouvement interne et de gérer au mieux les carrières longues. Reste que la question du développement des compétences se pose, car elles sont différentes en internat, en milieu ouvert, avec des jeunes enfants ou de grands adolescents.

L'évaluation externe a pointé la nécessité, et en particulier pour les services d'internat, d'une ouverture sur son environnement. Pendant de nombreuses années, les « Gouspins » ont fonctionné en vase clos, internalisant tous les aspects de l'accompagnement. L'établissement possédait ses cuisines, son pôle médical, son école interne, ainsi que sa propre structure de loisirs et d'organisation de vacances. Héritier de l'image des « Deux rocs », l'établissement n'a pas conduit de politique de communication en externe, et son fonctionnement « internalisé » ne l'y a pas encouragé. Bien qu'aujourd'hui les choses aient grandement évolué, les équipes d'internat rencontrent toujours quelques difficultés dans leurs relations à l'extérieur, et sont toujours tentées par le « *faisons le nous-mêmes* », position historiquement portée par les deux précédents directeurs. La culture du réseau et du partenariat n'est pas assez développée dans ces équipes, contrairement à ce que l'on constate dans les équipes de milieu ouvert, et la dynamique du pôle n'est pas encore existante pour permettre une transversalité entre les différents services. Cette transversalité existe par ailleurs au sein de l'équipe de cadres. Ils constituent, avec le directeur, l'équipe de direction, et participent aux réflexions prospectives qui concernent l'établissement. Les cadres intermédiaires travaillent

ensemble et sont initiateurs d'actions transversales. Pour le directeur, c'est un véritable levier que de pouvoir s'appuyer sur une équipe de cadres engagée dans une vision prospective et encline aux changements qui en découlent.

Je dois préciser enfin, que l'expérience du pôle en matière de protection de l'enfance a pour corollaire sa méconnaissance des autres publics, en particulier celui des MIE.

1.2 Les mineurs isolés étrangers

1.2.1 Définition, généralités et données chiffrées

En France, un MIE se définit comme « *une personne âgée de moins de dix-huit ans qui se trouve en dehors de son pays d'origine sans être accompagné d'un titulaire ou d'une personne exerçant l'autorité parentale, c'est-à-dire sans quelqu'un pour la protéger et prendre les décisions importantes la concernant* »⁸. Il existe donc trois critères pour qu'un jeune soit qualifié de MIE : c'est une personne mineure, incapable juridiquement, autrement dit un enfant au sens de l'article premier de la CIDE. C'est une personne isolée donc vulnérable du fait de l'absence ou de l'éloignement de ses représentants légaux, et c'est accessoirement un étranger ne disposant pas des avantages propres aux nationaux. On utilise couramment la classification faite par Angéline Etiemble dans son étude sociologique menée en 2002⁹ pour la Direction de la population et des migrations. Dans cette classification, Angéline Etiemble dresse une typologie comprenant cinq catégories de MIE, selon leur histoire et leur parcours migratoire :

- **Les exilés** fuient une région en guerre, l'enrôlement forcé dans l'armée ou encore la persécution. Ils peuvent demander l'asile¹⁰ et n'ont aucune possibilité de retour dans leur pays ;
- **Les mandatés** sont envoyés en Europe par leur famille, afin d'y poursuivre leurs études ou de travailler pour aider celle-ci restée au pays. La famille se trouve souvent dans une situation économique et sociale telle, qu'elle considère que l'exil est la seule chance pour son enfant d'échapper à la précarité ;

⁸ DEBRE I., *Les mineurs isolés étrangers en France* (rapport), Sénat, Paris 2010, p.7.

⁹ ETIEMBELE A., *Les mineurs isolés étrangers en France. Evaluation quantitative de la population accueillie à l'Aide Sociale à l'Enfance. Les termes de l'accueil et de la prise en charge*, QUEST'US, Rennes 2002, p. 61 A. Etiemble, *Parcours migratoires des mineurs isolés étrangers, catégorisation et traitement social de leur situation en France*, e-migrinter n°2 (2008), p. 180 et s.

¹⁰ Voir OFPRA, Rapport d'activité 2013, Paris 2014 p.65 et s. qui relève que la majorité des MIE demandeurs d'asile provient d'Afrique, de zones territoriales connaissant des conflits armés.

- **Les exploités** sont victimes de traite (réseaux de prostitution, de mendicité, de délinquance...) et sont contraints au travail illégal ;
- **Les fugueurs** ont quitté le domicile familial en raison de mauvais traitements ou de relations conflictuelles ;
- **Les errants** sont souvent déjà à la rue dans leur pays d'origine et, au cours de leur errance, ont pu franchir plusieurs frontières.

Les différents intervenants auprès des MIE s'accordent à dire que ces catégories sont toujours pertinentes. Il est utile de préciser qu'elles ne sont pas toujours exclusives les unes des autres. En effet, une catégorisation trop rigide des MIE aurait pour conséquence d'enfermer ces jeunes migrants dans une représentation trop figée d'une réalité qui minimise la complexité de leur histoire propre et de leur processus migratoire.

Ces jeunes qui arrivent sur le territoire français ont généralement entre 10 et 18 ans. Dans la majeure partie des cas ce sont des enfants en difficulté sociale et parfois psychologique. Outre le fait d'être d'origine et de cultures différentes certains d'entre eux peuvent présenter à des degrés divers des troubles du comportement, des difficultés dans la capacité d'acquisition qui rendent l'accès à la socialisation et à la formation difficile voire complexe. Ces difficultés peuvent trouver leur origine dans un contexte familial perturbé qu'il est difficile de vérifier avec exactitude du fait de la méconnaissance de l'histoire réelle de ces jeunes. Le parcours migratoire, l'exil et la séparation du milieu familial sont parfois vécus comme traumatisants pour certains et peuvent amener à des phases de décompensation.

La connaissance du français est très limitée voire inexistante, l'apprentissage revêt un caractère prioritaire dans la démarche d'insertion dans la société française.

La différence culturelle implique de leur part un effort important de distanciation et d'ouverture, la tendance naturelle étant au repli communautaire, plus ou moins important selon les origines. Il va leur falloir avec ces difficultés aller vers l'autre.

Pour la plupart d'entre eux, ces jeunes sont très motivés pour s'inscrire dans une démarche d'insertion, mais au-delà des difficultés liées à la prise en compte de situations toujours particulières, ce processus s'inscrit dans un cadre juridique et administratif particulièrement contraignant pour eux et pour les travailleurs sociaux qui les suivent.

En ce qui concerne les chiffres, les données restent lacunaires. La Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, estime à 9000 le nombre de MIE, sans compter les 3000 sur le seul territoire de Mayotte. Pour la période juin 2013-mai 2014, elle recense un peu plus de 4000 situations de jeunes évalués mineurs et isolés (certains

jeunes ont été évalués plusieurs fois). On entend parfois parler de phénomène « d'afflux massif ». En réalité, il semble que l'état français a longtemps sous-estimé un phénomène¹¹ que les statistiques relativisent aujourd'hui : en 2012, 113.772 enfants étaient placés au titre de l'enfance en danger (confiés à l'ASE ou secteur associatif) et 110060 étaient suivis dans le cadre d'une mesure d'assistance éducative en milieu ouvert.¹² On estime que les MIE représentent 6% des mesures de placement.

1.2.2 Une préoccupation européenne, un nouveau cadre juridique français

Le Conseil de l'Union Européenne, dans l'article 1 de sa résolution du 26 juillet 1997, définit les Mineurs Étrangers Non Accompagnés comme: «tous les nationaux de pays tiers de moins de 18 ans qui entrent dans le territoire des États membres sans être accompagnés d'un adulte qui soit responsable d'eux par effet de la loi ou de fait, et tant qu'ils ne soient pas effectivement à charge d'une telle personne (...) (tout comme) les mineurs nationaux de pays tiers qui furent laissés seuls après être entrés dans le territoire de l'État membre». À la suite de la ratification par la France de la Convention Internationale sur les Droits de l'Enfant (CIDE), le législateur s'est doté d'un certain nombre de dispositions visant à traduire, pour les rendre applicables, les dispositions de la Convention. L'article 20 de la convention relative aux droits de l'Enfant stipule que «*Tout enfant qui est temporairement ou définitivement privé de son milieu familial a le droit à une protection et une aide spéciales de l'État* ». Les textes internationaux placent donc bien l'accompagnement des MIE dans le champ de la protection de l'enfance qui relève en France, prioritairement de la compétence des départements¹³, l'État étant pour sa part compétent en matière de maîtrise des flux migratoires et de lutte contre l'immigration clandestine.

Le droit commun de la protection de l'enfance est applicable aux mineurs isolés étrangers au même titre qu'aux nationaux. Cependant dans les faits, les mineurs isolés étrangers sont susceptibles de faire l'objet d'une procédure spécifique en amont de la prise en charge de droit commun. En effet, si les conditions d'accès à une protection judiciaire par le biais de la saisine directe du juge des enfants sont identiques s'agissant des nationaux et des mineurs étrangers, un dispositif mis en place par un Protocole en date du 31 mai 2013 relatif à la mise à l'abri, l'évaluation et l'orientation des mineurs isolés étrangers et une circulaire du Ministère de la Justice, organisent un

¹¹ IGAS, *Évaluation de l'accueil des mineurs relevant de l'ASE hors de leur département d'origine*, rapport RM2012-005, février 2012, annexe n°8

¹² Voir Ministère de la justice, *Les chiffres-clés de la justice*, Paris 2013

¹³ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance Journal officiel du 6 mars 2007

régime spécifique à l'égard des mineurs isolés étrangers quant à leur entrée dans le dispositif de protection de l'enfance. Ce protocole signé d'une part par le ministère de la Justice, le ministère de l'Intérieur, le ministère des Affaires sociales et de la Santé et d'autre part par l'Association des Départements de France conduit à une répartition des jeunes primo-arrivants sur l'ensemble des départements du territoire et propose d'harmoniser les modalités d'accueil des mineurs isolés étrangers. Pour ce faire ce Protocole prévoit à la fois :

- une procédure préalable de mise à l'abri et d'évaluation de la situation des intéressés se présentant en qualité de mineurs isolés étrangers
- une répartition territoriale des mineurs isolés étrangers entre les différents départements

Ces deux points constituent des spécificités par rapport au droit commun de la protection de l'enfance. On peut donc considérer que les mineurs isolés étrangers sont d'abord soumis à un régime dérogatoire au droit commun de la protection de l'enfance. En résumé, la nouveauté majeure de la circulaire réside dans la répartition nationale, basée sur un « *critère de placement tiré de la proportion de la population de moins de dix-neuf ans dans la population de chaque département* »

Il est à noter que dans une décision du 30 janvier 2015, le Conseil d'État a annulé partiellement la circulaire du 31 mai 2013. Le Conseil d'État a estimé que la clé de répartition des mineurs isolés étrangers, régie par cette circulaire, devait être fixée par la loi. Suite à cette décision, la Chancellerie a rappelé aux parquets dans une note du 17 février 2015 que le dispositif d'orientation national perdurait. En revanche, le choix du département d'accueil ne se fait plus suivant "*le critère de placement tiré de la proportion de la population de moins de dix-neuf ans dans la population de chaque département*" mais suivant le critère de l'intérêt supérieur de l'enfant.¹⁴

1.2.3 Des enfants en danger et immigrés : la prise en compte d'une double problématique

La question de l'âge est ici essentielle puisque le statut de l'enfant est fondamentalement différent avant et après dix-huit ans. Jusqu'à dix-huit ans, l'enfant étranger doit être protégé et n'a pas à être muni d'un titre de séjour lorsqu'il séjourne sur le territoire français. A dix-huit ans, il est considéré comme un majeur au regard de la législation sur les étrangers. Il doit alors être muni d'un titre de séjour et peut faire

¹⁴ ANNEXE II Articulation dispositif national de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation des mineurs isolés étrangers et droit commun de la protection de l'enfance

l'objet d'une mesure d'éloignement du territoire s'il en est dépourvu. La France préfère au terme de « migrant » le terme « d'étranger », et au terme de « non-accompagné » celui « d'isolé ». Le terme MIE désigne ainsi une situation, celle du mineur étranger sans représentant légal, même s'il n'existe aucune définition juridique.

Lorsqu'ils sont sur le territoire français, les MIE ne peuvent pas être expulsés. L'article 26 de l'ordonnance du 2 novembre 1945 prévoit que « *l'étranger mineur de 18 ans ne peut faire l'objet ni d'un arrêté d'expulsion, ni d'une mesure de reconduite à la frontière* ». Sur le territoire français, le mineur étranger n'est pas dans l'obligation de détenir un titre de séjour. Le MIE doit cependant demander un titre de séjour en tant que mineur pour réaliser par exemple une formation en apprentissage.

Au titre de l'urgence, le Code de l'action sociale et des familles organise aussi, à travers l'article L223-2, une protection administrative des mineurs isolés sans représentants légaux disponibles. L'enfant est alors pris en charge provisoirement en attendant la décision des instances judiciaires compétentes.

La prise en charge exceptionnelle de mineurs étrangers est prévue par l'article 228-5 de ce même code de l'action sociale et des familles. L'État peut ainsi financer un accueil pour les mineurs connaissant des situations humanitaires extrêmement graves dans leur pays d'origine.

Le mineur isolé est avant tout, selon la loi française, un mineur en danger et il ne doit pas y avoir de discrimination entre jeunes étrangers et jeunes français. L'article 375 du code civil indique que « *si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger...des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice* ». Le danger n'est pas uniquement familial, il peut aussi être constitué par l'environnement dans lequel vit l'enfant. Ainsi, s'appliquent aux MIE les textes de droit commun relatifs au maintien de l'ordre public et à la justice des mineurs, à l'action sociale et à la protection de l'enfance.

Mais dans le même temps ils sont également soumis au CESEDA (Code de l'Entrée et du Séjour des Étrangers et du Droit d'Asile) qui apporte souvent des contradictions avec les textes de droit commun et rend leur application difficile.

Un MIE est un mineur en danger en application des recommandations européennes et devrait être accompagné dans le champ de la protection de l'enfance et non dans celui de l'immigration et/ou de l'insertion. Pour autant, rien ne dit qu'un MIE est un enfant en danger comme les autres. Il n'existe par ailleurs, aucun écrit permettant de fonder une quelconque pratique professionnelle éducative. Doit-on appliquer les pratiques exercées auprès des mineurs en danger, ou plutôt celles de l'insertion, voire de la prévention spécialisée plus habituée à la problématique de l'errance ?

Les MIE ne sont pas vraiment en errance. Ils ont un but (plus ou moins bien formulé), construit par eux ou par leurs familles, ils se projettent dans la réalisation de ce but, sont actifs et acteurs et leur arrivée en France, leur long et difficile parcours en témoigne. Les MIE se créent un réseau social, du lien social à différents niveaux (communautaire, associatif), ils ont des repères physiques, stratégiques (par rapport à leurs objectifs) mais surtout, des repères symboliques/moraux issus de leur culture d'origine.

Les MIE ne sont pas en errance, mais soumis à une double violence, celle de l'isolement et celle du déracinement culturel. Ils vivent parfois une forme de maltraitance par certains services, ainsi qu'un déni de leur identité et des objectifs qui guident leurs actions.

L'errance est plutôt un risque pour les MIE. Ceux qui atteignent leurs objectifs, n'y arrivent pas seuls. Ceci explique sans doute qu'au-delà de « l'universalité » de l'adolescence, les MIE sont en beaucoup de points, bien différents des adolescents à comportements problématiques. Pour la plupart d'entre eux, ces jeunes sont très motivés pour s'inscrire dans une démarche d'insertion, ils sont reconnaissants vis à vis des adultes qui les accompagnent et ne posent que rarement des problèmes de comportement.

Dans les faits, chaque département organise l'accompagnement des MIE comme il le souhaite, certains diront « comme ils le peuvent ». Parfois les MIE sont accueillis dans une MECS et il n'est alors fait aucune différence entre MIE et mineur placé. Ailleurs, les MIE sont logés à l'hôtel, une permanence de jour étant assurée avec souvent, peu de travailleurs sociaux pour beaucoup de mineurs. Ailleurs encore, c'est un Foyer de Jeunes Travailleurs qui se voit confié la mission de l'accompagnement. Dans certains départements, plusieurs solutions cohabitent. On observe que plusieurs champs professionnels sont impliqués dans l'accompagnement des MIE : protection de l'enfance, insertion, milieu ouvert et qu'à ce jour, aucun ne fait référence quant à l'accompagnement des MIE. L'ANESM a prévu une recommandation de ses bonnes pratiques concernant les MIE en 2018. Dans la présentation des travaux à venir de l'agence, ce guide se trouve dans la rubrique « protection de l'enfance ».

L'accompagnement des MIE est « impactée » par la situation différente de chaque département, et la question du nombre de MIE à accompagner n'est évidemment pas anodine.

1.3 L'accueil des mineurs isolés étrangers sur le département de la Haute-Loire

1.3.1 Protection de l'enfance et immigration en Haute-loire

La Haute-Loire est à la frontière de la Loire, de l'Ardèche, de la Lozère, du Cantal et du Puy-de-Dôme. La Préfecture altiligérienne est au Puy-en-Velay, commune la plus peuplée, avec 18 810 habitants en 2009, d'après l'I.N.S.E.E. Deux Sous-Préfectures sont implantées à Brioude, qui compte 6 670 personnes et Yssingaux, agglomération de 6 946 individus. Ces municipalités correspondent, en sus, aux trois arrondissements. Le département est également subdivisé en 35 cantons et 260 communes. À dominante rurale, la Haute-Loire est le second département le moins peuplé de la région. On dénombre 44 888 Altiligériens de 65 ans et plus, en 2010. La part de cette classe d'âge reste sensiblement importante, avec plus de 20 %, signe que la Haute-Loire concentre une population relativement âgée. Ce taux reste toutefois inférieur à celui de l'Auvergne, qui est de 20,3 % ; en revanche, il dépasse, de plus de trois points, la moyenne nationale. En 2010, la population altiligérienne est de 225 686 habitants, ce qui représente une hausse de 14 991 personnes depuis le recensement de 1999. Avec environ 1100 individus de plus par an, soit 0,5 %, la Haute-Loire est le département auvergnat dont la population croît le plus rapidement. De surcroît, elle augmente rapidement, avec 2 702 Altiligériens supplémentaires en trois ans. Seuls le nombre d'habitants du Puy urbain régresse, plaçant cette partie du territoire en avant dernière position en terme de recensement. La superficie de la Haute-Loire est de 4 977,14 km² ; ainsi, d'après l'I.N.S.E.E., la densité de population s'élève à 44,8 habitants au km² en 2009. Le département présente donc un taux inférieur à la moyenne régionale, qui est de 51,7.

Au 1er janvier 2008, 120 775 jeunes de 18 à 25 ans résident en Auvergne. Leur part dans la population régionale a constamment baissé depuis les années 1980. Cette tranche d'âge représente 9 % des Auvergnats, soit un point de moins que la moyenne métropolitaine. La circonscription se classe ainsi parmi les trois régions françaises ayant le taux le plus faible, devançant seulement le Limousin et la Corse. Ce déficit de jeunes concerne surtout le Cantal, la Haute-Loire et l'Allier, où la part des habitants de 18 à 25 ans ne dépasse pas 8 % de la population. Seul le Puy-de-Dôme, fort de ses 28 000 étudiants, se maintient dans le premier quart du classement. Les Altiligériens de 20 à 24 ans sont les moins nombreux. Cela peut s'expliquer par le fait que, dans le département, peu d'opportunités permettent de faire des études supérieures. Ces personnes vivent donc principalement hors de la Haute-Loire, dans des villes étudiantes.

Paradoxalement, la population altiligérienne des moins de 25 ans n'a cessé de croître entre 2006 et 2010, avec une hausse de 1,5 %, soit 918 enfants. Les mineurs de 10 à 14 ans concentrent la plus forte hausse, avec 739 individus supplémentaires au cours de ces

quatre années. Dans les projections de l'INSEE, le département de la Haute-Loire est le département auvergnat à la fois le plus fécond et le plus attractif. Accessible aux métropoles stéphanoise et clermontoise, il bénéficie de l'arrivée de plus en plus importante de jeunes familles périurbaines. En constante progression, la population atteindrait 237 800 habitants en 2030, soit un gain de plus de 9 % par rapport à 2005. La croissance altiligérienne serait ainsi de même ampleur que celle attendue au niveau métropolitain.

Économie.

Le tissu économique est essentiellement constitué d'entreprises de taille artisanale, type T.P.E. et P.M.E., relativement bien réparties sur l'ensemble du territoire.

La Haute-Loire compte une cinquantaine de grands établissements, répartis le long de la RN 88 et de la RN 102. Quatre secteurs d'activité représentent les 2/3 de ces sociétés, à savoir, l'industrie du plastique et du caoutchouc, le travail des métaux, l'industrie agroalimentaire et le textile.

À proximité des grandes agglomérations que sont Clermont-Ferrand, Saint-Étienne et Lyon, le département dispose d'atouts propices à un développement équilibré de l'économie et de l'industrie locale.

En 2009, sur les 137 741 Altiligériens de 15 à 64 ans, 99 301 citoyens sont actifs, les autres 38 439 étant donc inactifs. Ces derniers ne sont ni en emploi, ni au chômage ; il s'agit d'étudiants, de retraités, de femmes au foyer ou de personnes en incapacité de travailler. On constate alors que 72,1 % de la population est active, contre 27,9 % inactive.

Protection de l'enfance.

En ce qui concerne la protection de l'enfance, le département compte 510 places en internat (MECS, lieux de vie et familles d'accueil) pour 412 enfants originaires du département. Il existe quatre MECS réparties sur l'ensemble du territoire et un foyer départemental de l'enfance, chargé principalement de l'accueil d'urgence. Les MECS accueillent quelques mineurs de départements limitrophes. Le pôle protection de l'enfance est la seule MECS sur le bassin du Puy, la seule également qui possède une spécificité « adolescents ». Le tribunal pour enfants du Puy-en-Velay est le seul du département, deux Juges des Enfants y siègent. La PJJ n'a pas d'établissement sur le territoire mais possède une équipe de milieu ouvert. Elle est composée de 5 éducateurs.

Le budget « action sociale » du Conseil Départemental est de 121 Millions d'euros, soit près de la moitié de son budget. La part consacrée à l'enfance et à la famille est de 23 millions d'euros. Le taux d'augmentation sur 5 ans (2007-2012) des dépenses en matière

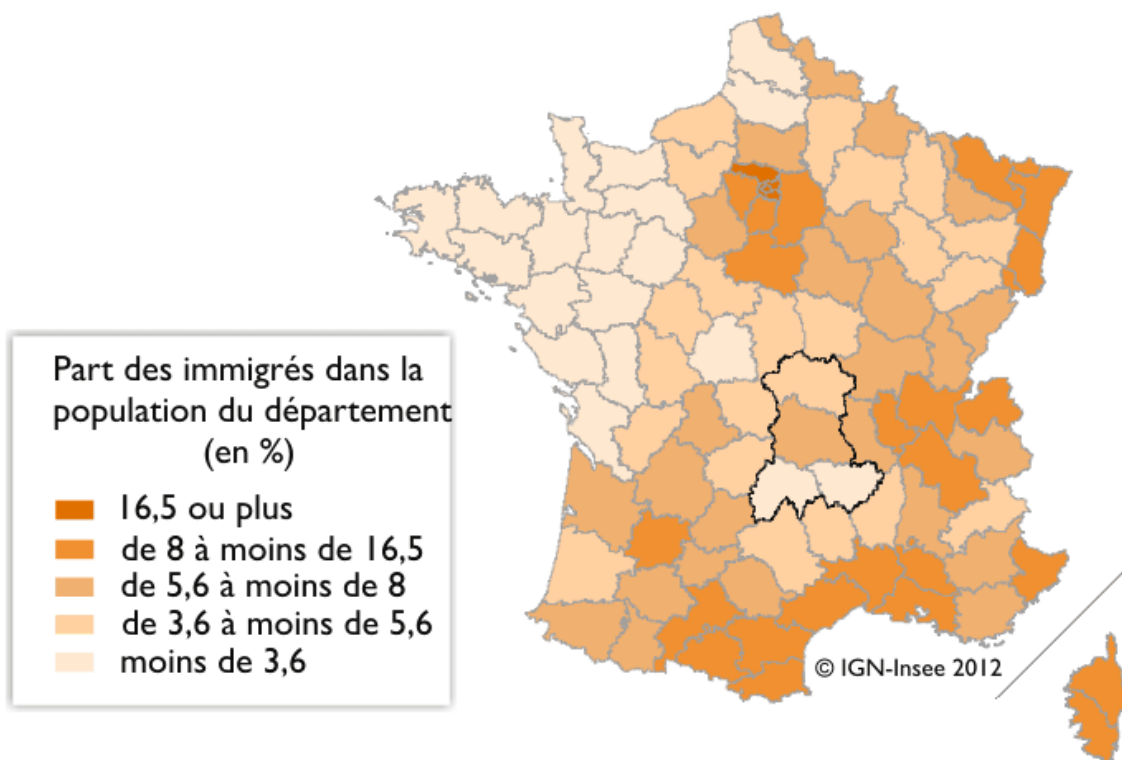
de protection de l'enfance du Conseil Départemental est de 34 %, bien supérieur à la moyenne nationale de 17 %.¹⁵

Immigration.

Les immigrés représentent 4,3% de la population régionale, proportion inférieure de trois points à la moyenne nationale. Plus d'un sur trois vient du Portugal, toutefois la proportion de ressortissants d'autres pays européens augmente également. L'établissement de la population immigrée sur le territoire auvergnat est lié au poids démographique du monde urbain. Les deux tiers des immigrés vivent dans le Puy-de-Dôme, représentant 6 % des habitants. Ils sont moins présents dans l'Allier et en Haute-Loire, départements pour lesquels leur proportion dans la population, respectivement 3,7 % et 3,0 % reste en deçà de la moyenne régionale. Par ailleurs, l'Auvergne devient terre d'immigration pour les retraités du Nord de l'Europe. Parmi les immigrés arrivés depuis 1990, 5 % ont plus de soixante ans. Ce pourcentage double pour les ressortissants de certains pays, notamment le Royaume-Uni et les Pays-Bas.

¹⁵ Voir *Schéma départemental de prévention et de protection pour l'enfant, l'adolescent et sa famille 2103-2017* Conseil Général Haute-Loire. 2013 disponible sur internet : <http://www.hauteloire.fr/Le-schema-de-protection-de-l.html>

Population immigrée selon le département en 2008



Source : Insee, Recensement de la population 2008
<http://www.insee.fr/auvergne> - Insee Auvergne Repères n°42

Pour le département de la Haute-Loire :

Sexe : Ensemble

	Moins de 15 ans	15 à 24 ans	25 à 54 ans	55 ans ou plus	Ensemble
Immigrés	515	517	3 516	2 577	7 126
Non immigrés	39 717	21 820	80 407	76 616	218 560
Ensemble	40 233	22 337	83 923	79 193	225 686

Source : Insee, RP2012 exploitation principale.

Sexe : Ensemble

	Moins de 15 ans	15 à 24 ans	25 à 54 ans	55 ans ou plus	Ensemble
Portugal	30	29	725	784	1 569
Italie	7	7	75	275	364
Espagne	3	2	82	215	302
Autres pays de l'Union Européenne à 27	73	82	435	379	969
Autres pays d'Europe	106	56	247	145	554
Algérie	9	26	197	159	391
Maroc	23	82	633	285	1 022
Tunisie	2	3	49	38	93
Autres pays d'Afrique	117	97	265	49	528
Turquie	1	19	390	135	544
Autres pays	145	114	419	114	790
Ensemble	515	517	3 516	2 577	7 126

Source : Insee, RP2012 exploitation principale.

1.3.2 L'accueil des mineurs isolés étrangers : une nouvelle mission pour le département

Le 31 mai 2013, date de la circulaire dite « Taubira », le département de la Haute-Loire ne compte aucun MIE sur son territoire. Dans les dix années qui avaient précédé, seul deux mineurs isolés étaient arrivés directement, et avaient été confiés à une MECS. La signature de la circulaire bouscule les services du département, qui doivent très rapidement accueillir six MIE. Les estimations faites en fonction des critères de répartition d'alors (*tirées de la proportion de la population de moins de dix-neuf ans dans la population de chaque département*) prévoient l'arrivée de seize à dix-huit MIE par an.

Dans un premier temps, le conseil départemental loue dans un hôtel quelques chambres, et demande à deux travailleurs sociaux des services de l'ASE d'accompagner les six MIE présents. La charge de travail des travailleurs sociaux est allégée de quelques mesures pour accomplir cette tâche. La situation d'urgence imposée par la circulaire amène le Président du Conseil Départemental à signer un arrêté, validé par la préfecture, pour retarder l'application de la répartition pour le département. Durant le reste de l'année 2013, aucun autre MIE ne sera orienté en Haute-Loire. Durant cette même période, les deux travailleurs sociaux de l'ASE ont beaucoup de difficultés pour se rendre disponibles auprès des MIE. L'allègement de situations ne paraît pas suffisant face à la demande forte d'accompagnement des MIE. D'un point de vue organisationnel, les repas sont organisés sur le foyer départemental de l'enfance, sauf les weekends et les vacances, où les repas sont commandés à un restaurant. Les MIE doivent se rendre deux fois par jour au foyer départemental de l'enfance, situé de l'autre côté de la ville. Une somme d'argent leur est donnée chaque mois, correspondant à de l'argent de poche, de « vêtue » et « d'hygiène ». Faute de temps, aucun accompagnement pour la gestion de cet argent n'existe. Les deux travailleurs sociaux ont mis en place un protocole avec l'Éducation

Nationale, ce qui a permis de scolariser les six mineurs. La moitié de ces mineurs ne parlent pas français et est scolarisée en Unité Pédagogique pour Élèves Allophones Arrivants (UPE2A). Les trois autres sont orientés dans un Cycle d'Insertion Professionnelle Par l'Alternance (CIPPA), dispositif qui dépend de la Mission Générale d'Insertion (MGI) du rectorat et accompagne les élèves en risque de décrochage scolaire. Au début de l'année 2014, le bilan tiré par le Conseil Départemental fait apparaître que le dispositif mis en place en urgence pour les MIE ne donne pas satisfaction. L'arrivée de prochains mineurs orientés, l'insatisfaction des travailleurs sociaux et des mineurs déjà accueillis obligent à penser une nouvelle organisation. Le coût des places d'hôtel est rédhibitoire et cette dépense pourrait être affectée à un dispositif particulier. Dans la foulée, quatre nouveaux MIE sont accueillis et le Président du Conseil Départemental signe un nouvel arrêté pour permettre au département de prendre le temps d'imaginer un dispositif d'accompagnement adapté.

Après avoir envisagé de créer ce dispositif, le Conseil Départemental a fait le choix de solliciter au troisième trimestre 2014, le pôle protection de l'enfance pour répondre à cette situation nouvelle. La petite taille du dispositif envisagé dispense de la procédure d'appel d'offre et le Conseil Départemental souhaite profiter de la récente création du pôle protection de l'enfance pour permettre une mise en œuvre rapide. Dans sa demande, le Conseil Départemental ne souhaite pas déléguer l'évaluation des primo arrivants et préfère que ses propres services s'en chargent.

Le département finance au prix de journée, mais compte tenu de son budget contraint, impose un montant de 45 euros. Il propose également la mise à disposition de bâtiments d'une ancienne école privée située à la périphérie de la ville, ainsi qu'un budget de mise en route incluant les frais de mise aux normes.

Après une réflexion nécessairement rapide et après avis du comité de direction, l'association gestionnaire décide d'accepter la mission, mais refuse d'utiliser les bâtiments proposés. Elle propose en revanche d'utiliser les locaux vides du pôle protection de l'enfance. En contrepartie, elle demande à ce que le montant du prix de journée soit réévalué à 50 euros.

Le Conseil Départemental accepte les conditions et par convention, autorise le Dispositif d'Accueil pour Mineurs Isolés Étrangers (DAMIE) à ouvrir le 2 mars 2015.

1.3.3 Les enjeux et les opportunités de la délégation de l'accompagnement des mineurs isolés étrangers

On doit ici se poser la question de ce qui a poussé l'association et l'établissement à accepter la demande du Conseil Départemental. D'un premier abord, on ne peut-y voir que des inconvénients, voire des risques.

Il semble qu'il n'y ait à première vue que des inconvénients, voire des risques, en particulier l'inexpérience de l'association et du pôle concernant la population des MIE, la méconnaissance des lois qui s'y rapportent, ainsi que des différents intervenants qui sont concernés, qu'ils soient privés ou institutionnels. Il s'agit là du risque de s'installer dans une mauvaise pratique, plus portée par les intuitions que par une réelle posture professionnelle. Ce risque menace principalement les MIE, premiers concernés par la qualité de l'accompagnement et de son inscription dans une éthique professionnelle.

En terme de communication, l'accueil des MIE est un sujet dit « sensible ». Il provoque à la fois une empathie importante, la mobilisation d'associations ou de collectifs militants, et le rejet empreint d'un discours xénophobe et nationaliste. Sans aller jusqu'à ces deux postures opposées, il est possible d'entendre au cours de la même conversation les deux postures apparemment contradictoires. Le risque ici est double : d'abord de nuire un peu plus à l'image de l'établissement, image déjà « écornée » par la présence d'adolescents en grande difficulté, ensuite, de ne pas trouver une juste place, place qui ne doit être ni du côté des associations caritatives militantes, ni des institutions représentatives de l'État (tout en se ménageant la possibilité de travailler avec ces deux protagonistes).

Il faut évoquer également le montant du prix de journée, très faible comparativement à celui fixé pour la MECS (172 euros), ce qui laisse augurer d'une gestion sensible et de choix dictés par un budget contraint. Le risque de ne pas être à l'équilibre budgétaire, voire de fragiliser les autres services est réel.

L'ouverture du DAMIE va apporter un nouveau changement dans l'établissement. Bien que les salariés en aient l'habitude, nous ne sommes jamais à l'abri du « changement de trop ». Cette ouverture va de fait (compte tenu du prix de journée), obliger à la mutualisation de certaines fonctions, sans que n'ayons eu le temps d'étudier lesquelles peuvent être le plus facilement redéployées. Bien que le climat social soit serein, un risque de dégradation est cependant toujours possible à l'orée de nouvelles modifications.

L'association a conscience de ces risques encourus, mais le comité de direction a également trouvé de l'intérêt à créer le DAMIE et a même considéré que cette création représentait des opportunités :

- L'association considère la diversification comme une richesse. La mission et l'éthique de l'ASEA43 l'engagent à apporter une aide de l'enfance à l'âge adulte, sans distinction des difficultés de chacun. La multiplicité de ses missions en est la meilleure preuve. Le Conseil d'Administration a été particulièrement sensible à la situation précaire des MIE. Au cours des échanges, plusieurs références ont été faites à Alex BROLLES et à son action l'occupation. La demande du Conseil Départemental est manifestement venue faire ressurgir cette sensibilité et ces valeurs qui sont au fondement mêmes de l'association.
- La création d'un nouveau dispositif est une source d'émulation pour les salariés et les cadres, à ne pas sous-estimer. Dans un pôle en manque de dynamique, cette création et les mutualisations qu'elle devra nécessiter, peut constituer une opportunité d'actions complémentaires et transversales au service de la dynamique du pôle. La création du DAMIE ne peut à elle seule porter la question de cette dynamique, mais dans une réflexion plus générale, elle peut constituer un des moyens pour parvenir au but recherché. Par ailleurs, dans la volonté de favoriser la mobilité des salariés, la création d'un nouveau dispositif et d'une nouvelle activité constitue un levier supplémentaire pour le directeur.
- Comme décrit plus haut, les relations avec les services du Conseil Départemental sont saines et constructives. Un refus de la part de l'association concernant la création du DAMIE pourrait faire courir le risque d'entacher cette relation de confiance avec l'autorité de contrôle et de tarification. Par ailleurs, l'extension de l'établissement contribue un peu plus à faire du pôle, l'interlocuteur privilégié du Conseil Départemental en matière de protection de l'enfance.

Ainsi la création du DAMIE est engagée, non sans poser plusieurs interrogations. Intuitivement, nous aurions tendance à ne pas appliquer nos pratiques habituelles. Nous ne savons que superficiellement qui sont les MIE et de quoi ils ont besoin. Au-delà d'un budget contraint, de cette connaissance découleront nos choix de modes d'accompagnement et des décisions managériales qu'elles induisent.

2 Les MIE, des enfants en danger comme les autres ?

Le Programme en faveur des enfants séparés en Europe (PESE) est né d'une initiative commune de l'Alliance internationale *Save The Children* et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés. Le programme a pour but de garantir les droits et l'intérêt supérieur des enfants séparés, arrivés ou voyageant en Europe. Il s'agit d'établir une politique commune et de définir une bonne pratique en établissant une politique commune et en s'engageant à une bonne pratique aux niveaux national et européen. Peu de référence existent en ce qui concerne l'accompagnement des MIE en France. La plupart des intervenants se réfèrent donc à la Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfant, et au droit national de la protection de l'enfance. En attendant les travaux de l'ANESM (le guide des bonnes pratiques concernant les MIE est prévu pour 2017-2018), les travaux du PESE s'imposent aujourd'hui comme la seule référence applicable, en particulier « *la déclaration des bonnes pratiques* »¹⁶.

2.1 Les besoins fondamentaux des mineurs isolés étrangers

Le Conseil Départemental ayant décidé de conserver la charge de l'évaluation des primo arrivants, je m'attacherai ici à ne traiter que des besoins qui concernent la période postérieure à l'évaluation. Cette période va de l'arrivée d'un mineur au DAMIE, jusqu'à sa sortie qui en principe, a lieu à sa majorité.

2.1.1 La mise à l'abri, les contacts avec la famille

L'arrivée dans une structure d'accueil s'inscrit dans un parcours complexe pour les mineurs isolés, fait de séparation, de rupture, d'un destin en mouvement, d'un voyage plus ou moins traumatique.

Il est alors nécessaire que le jeune puisse se poser, puisse s'asseoir et poser ses valises un certain temps, se reconstruire, d'exister comme sujet en trouvant une place parmi les autres et en retrouvant le chemin de la parole.

Pour le MIE, c'est la découverte d'un nouveau monde complexe, avec une culture différente, des manières de vivre différentes, des modes différents de socialisation et de pensées. C'est la découverte d'une petite ville pour certains, une immense pour d'autres. C'est l'apprentissage de l'existence de l'État, l'ASE, de la protection de l'enfance, du cadre institutionnel très fort, des lois sur les mineurs, sur les étrangers. C'est la présence du juge, une vie en collectivité, un statut d'enfant pris en charge par des éducateurs et

¹⁶ Annexe III. *Table des matières de la déclaration des bonnes pratiques* du PESE

toute une série d'adultes pour les accompagner, avec l'idée implicite que c'est la fin du voyage.

Les jeunes isolés étrangers ont parfois subis leur départ, notamment les plus jeunes. Ils ont été arrachés à leur famille par la décision de celle-ci, envoyés pour sortir leurs parents et leurs proches de la misère. Mais c'est aussi une pulsion vers l'ailleurs, vers le départ, pour des raisons profondes qui leur appartiennent ; ils viennent écrire leur histoire loin de chez eux.

Il y a le passage par le voyage lui-même, ses errements, ses traumatismes, sa proximité avec le réel de la mort et l'arrivée ici avec l'apparition de l'espoir, de la vie en Occident et de l'état providence comme prometteur d'un nouveau statut. Parfois pour certains jeunes ce passage est arrivé trop tôt et la souffrance et l'ambivalence prendront du temps à s'élaborer entre le désir des parents contre le désir du jeune. Certains jeunes ne sont pas prêts et peuvent, en arrivant, chercher à adopter un statut d'enfant.

Il apparaît essentiel d'être dans une attitude bienveillante à l'arrivée d'un MIE. Si dans la MECS, la présentation du règlement intérieur est abordée rapidement, il est sans doute préférable de rappeler que la présence dans la structure d'accueil est inconditionnelle. Il faut savoir décaler les exigences habituelles pour laisser les mineurs appréhender leur nouvel environnement, fait de contours visibles (les murs, les adultes, les règles...) et d'incertitudes.

Une autre différence avec le cadre « classique » du placement est l'acceptation de la migration, du voyage qui n'est peut-être pas terminé pour le mineur. Ainsi, il doit lui être signifié que sa présence est possible mais pas obligatoire. Cette façon de le considérer acteur de son parcours (au sens propre comme au sens figuré) est un premier acte de bienveillance. L'arrivée dans une structure doit être synonyme pour le MIE, de sécurité. En tout cas pour un moment...

En ce qui concerne la famille, Julien BRICAUD pose cette question : « *Alors que les travailleurs sociaux semblent désormais convaincus de la nécessité de travailler avec les parents, qu'en est-il pour les parents des mineurs étrangers isolés ? La question prend un tour particulier s'agissant d'enfants désignés par leur caractère isolé, isolés précisément de leurs parents ou de leur tuteur légal* »¹⁷

Dans sa proposition de réponse, Julien BRICAUD soulève les points qui font obstacles à ce travail : l'idée que ce travail est impossible du fait de l'éloignement ou du fait que le mineur cache ses liens avec ses parents par crainte de se voir refuser la protection ; la crainte d'un refus futur d'une régularisation. Mais il indique également qu'il ne faut pas

¹⁷ BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, p.185

s'en contenter, et il paraît difficile de ne pas être d'accord avec lui. Comment ne pas considérer l'importance du lien avec leurs parents pour permettre à ces enfants de grandir ? Quel que soit son projet, un mineur aura sans doute plus de chance de le mener à terme avec le soutien de ses parents, même s'ils sont éloignés. « *Ce besoin ne signifie pas que ces jeunes seraient mieux chez eux, mais que le soutien ou la restauration des liens familiaux sont des objectifs qu'on ne peut considérer comme accessoires* »¹⁸. Reste que l'organisation de ce travail avec la famille reste à imaginer et à construire afin de chercher à ce que la famille continue autant que faire se peut, à exercer ses responsabilités dans les choix qui concernent le mineur. Cette organisation est d'autant plus difficile que parfois, ce sont les MIE eux-mêmes qui s'affranchissent de leurs familles. « *Quand un mineur ne veut reconnaître aucune valeur à sa famille dans ce qui lui arrive, il nous appartient de veiller à ne pas en faire autant* ».¹⁹

Dans certaines situations, le travail avec les parents se résumera sans doute à tenir compte de leur place, à aider le mineur à se soulager d'un fardeau parfois très lourd (dette, mensonge, culpabilité...)

2.1.2 L'accès aux soins et à la scolarité

L'article 24 §1 de la Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfant prévoit que « *les États parties reconnaissent le droit de l'enfant de jouir du meilleur état de santé possible et de bénéficier de services médicaux et de rééducation. Ils s'efforcent de garantir qu'aucun enfant ne soit privé du droit d'avoir accès à ces services* ». Les mineurs isolés étrangers constituent un public dont les besoins sont particulièrement importants tant en ce qui concerne la santé physique que psychique.

Sur le plan physique : Les conditions précaires dans lesquelles les mineurs isolés étrangers ont été amenés à quitter leur pays d'origine et les difficultés rencontrées durant le voyage laissent souvent apparaître des séquelles physiques importantes. Leur situation dans les premiers jours suivant l'arrivée en France n'est guère plus protectrice (notamment en cas de situations de rue ou d'emprises des réseaux).

Sur le plan psychique : Les traumatismes auxquels peuvent être confrontés les mineurs isolés étrangers sont nombreux. Ils peuvent aussi bien être liés à la situation qui a précédé leur départ du pays d'origine (drame familial, guerre, extrême pauvreté...), qu'aux événements survenus durant le voyage (maltraitements, angoisses...) ou après l'arrivée en

¹⁸ BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, p.186

¹⁹ BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, p.187

France (isolement, différences culturelles, nombreuses ruptures, maltraitances institutionnelles...).

Dans ces circonstances, il est manifeste que les mineurs isolés étrangers ont besoin d'accéder à des soins rapidement.

Concernant l'éducation, voici ce qui apparaît en préambule de l'article du PESE: « *Les enfants séparés doivent avoir accès au même enseignement obligatoire que les enfants autochtones. Les écoles doivent adopter une attitude souple et accueillante à leur égard, et leur apporter un soutien dans l'apprentissage d'une seconde langue. Afin de préserver leur identité culturelle, les enfants séparés doivent aussi pouvoir apprendre leur langue maternelle. Les plus âgés doivent pouvoir suivre un apprentissage et une formation professionnelle, ce qui augmentera leurs chances s'ils retournent dans leur pays d'origine* ». ²⁰ Cette déclaration s'appuie sur les articles 28 et 29 (1c) de la Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfants. ²¹

L'accès à l'éducation est d'autant plus important pour les mineurs isolés étrangers que le fait de poursuivre une formation est un des critères pris en compte dans le cadre des demandes de régularisation de leur situation administrative à la majorité. Pour diverses raisons, de nombreux jeunes attendent parfois plusieurs mois avant de pouvoir entrer à l'école. Ce retard dans l'accès à la scolarité nuit à leur insertion professionnelle et sociale et risque de compromettre l'accès à un titre de séjour. La situation des jeunes diffère selon qu'ils sont âgés de moins ou de plus de seize ans.

La Circulaire n° 2012-141 en date du 2 octobre 2012 relative à l'organisation de la scolarité des élèves allophones nouvellement arrivés stipule que « *les élèves allophones arrivants âgés de plus de 16 ans, ne relevant pas de l'obligation d'instruction, doivent bénéficier, autant que faire se peut, des structures d'accueil existantes. Un réseau de classes d'accueil en lycée et prioritairement en lycée d'enseignement général et technologique se développe.* »

La Circulaire n° 2002-063 du 20 mars 2002 prévoit également que « *pour les mineurs étrangers de seize ans à dix-huit ans, même s'ils ne sont pas soumis à l'obligation scolaire, il y a lieu de veiller à ce que leur scolarisation puisse être assurée, en prenant en compte naturellement leur degré de maîtrise de la langue française et leur niveau scolaire.*

²⁰ Programme en faveur des Enfants Séparés en Europe – *Déclaration de bonne pratique*. troisième édition – 2004 p.22

²¹ CIDE, Art. 28: « *L'enfant a droit à l'enseignement primaire obligatoire et gratuit. Les États encouragent l'organisation de différentes formes d'enseignement secondaire, les rendent ouvertes à tout enfant. L'orientation scolaire et professionnelle est ouverte à tout enfant.* »

CIDE, Art. 29(1c): « *L'éducation de l'enfant doit viser à inculquer à l'enfant le respect de son identité, de sa langue et de ses valeurs culturelles* ».

L'organisation de l'accueil des enfants migrants, primo-arrivants, par le Ministère de l'Éducation Nationale doit tenir compte de nombreux paramètres, notamment le fait que beaucoup de ces jeunes sont en rupture scolaire en raison de leur parcours mais aussi que les programmes éducatifs ne sont pas toujours équivalents selon les pays d'origine. Les mineurs isolés étrangers doivent bénéficier d'une évaluation du Centre Académique pour la Scolarisation des Nouveaux Arrivants et des Enfants du Voyage (CASNAV) dès leur arrivée afin de mettre en évidence :

- leur savoir-faire en langue française et ainsi déterminer s'ils sont débutants complets ou s'ils maîtrisent des éléments du français parlé et écrit,
- leurs compétences scolaires construites dans leurs langues de scolarisation antérieure et leur degré de familiarité avec l'écrit scolaire,
- leurs savoirs d'expérience dans différents domaines, ainsi que leurs intérêts, qui peuvent constituer des points d'appui pédagogiques,

Les résultats de ces évaluations permettront d'élaborer les réponses pédagogiques les mieux adaptées au profil de chacun d'entre eux. Une seconde évaluation est effectuée afin de proposer une orientation. La structure qui effectue cette seconde évaluation diffère selon le niveau de connaissance de la langue française du jeune :

Si les jeunes semblent maîtriser suffisamment le français (jeune francophone), le processus d'évaluation pourra être encadré par un centre d'information et d'orientation (CIO), structure de l'Éducation Nationale dédiée à l'accueil et au conseil de tous les élèves. Ceci signifie donc que les jeunes francophones sont directement affectés dans les dispositifs "classiques" de l'Éducation Nationale.

Lorsque le jeune est non-francophone ou ne maîtrise pas suffisamment l'écrit, la question de son évaluation relève du Centre Académique pour la Scolarisation des Nouveaux Arrivants et des Enfants du Voyage (CASNAV). Ce qui signifie dans ce cas de figure que les jeunes non francophones sont dirigés vers un dispositif d'orientation dérogatoire prévu pour les enfants ne maîtrisant pas le français.

Pour revenir à la situation particulière de la Haute-Loire, l'académie possède quelques places UPE2A, Compte tenu de l'arrivée des six premiers MIE, l'Inspection d'Académie a créé quelques places supplémentaires, dont certaines au sein d'un lycée professionnel. L'Inspecteur d'Académie n'est pas certain d'être en mesure de répondre à toutes les demandes de scolarisation en prévision de l'augmentation du nombre de MIE. Des dispositifs d'insertion existent, mais la question des places disponibles demeure. Nous nous retrouvons dans une situation peu banale car ces dispositifs d'insertion qui

travaillent essentiellement sur le manque de volonté des élèves, risquent de ne pas pouvoir accueillir des élèves qui font preuve d'une forte détermination à fréquenter l'école.

2.1.3 Sortir de la minorité, sortir de l'isolement

Pour les MIE, la fin de la minorité est une alternative : partir ou rester.

Dans le premier cas, le départ peut être un retour dans le pays d'origine, mais également un départ vers un pays tiers. Cette éventualité est rarement envisagée par les travailleurs sociaux et les associations d'aide aux migrants. Pourtant, l'intérêt supérieur de l'enfant supposerait de s'interroger quant aux conditions nécessaires pour retourner dans son pays sans danger pour le mineur ni pour sa famille, ou de la même manière pour aller vivre dans un pays tiers. Des aides au retour existent, et cette solution est souvent préconisée, au moins implicitement, par les pouvoirs publics. Rares sont les MIE qui déclarent vouloir rentrer « chez eux ». « *Bien qu'une fois parti le jeune migrant puisse vivre des drames ou bien se trouver dans l'impasse, tout retour en arrière semble impossible, synonyme de dangers ou d'une honte qui le tuerait. L'échec du voyage n'est pas envisageable* ». ²² Les MIE choisissent la plupart du temps de rester. Il existe deux façons de rester : être régularisé ou demeurer de manière illégale en France. La régularisation est l'objectif visé presque systématiquement par les MIE, et les travailleurs sociaux. Il n'empêche qu'il faut également envisager de préparer le MIE à vivre dans l'illégalité, si telle est la solution pour laquelle il a optée.

Pour ce qui concerne la régularisation, il y a trois voies : la nationalisation, le statut de réfugié et le titre de séjour. La nationalisation est possible si le mineur a été confié aux services de l'ASE avant l'âge de quinze ans, s'il réside en France depuis trois ans et s'il en fait la demande avant son dix-huitième anniversaire. Elle est également envisageable s'il a résidé en France pendant 10 ans. Comme pour le titre de séjour, il est demandé à l'étranger qui fait une demande de naturalisation de parler le français, d'être intégré à la société et de ne pas commettre d'actes de nature à troubler l'ordre public. Sur ces trois critères, l'avis de la structure qui accueille le MIE est sollicité. Pour le statut de réfugié, deux questions peuvent guider l'évaluation du travailleur social afin de déterminer si un jeune étranger entre dans le cadre d'une demande d'asile :

- Ce jeune craint-il de retourner dans son pays ? Craint-il des menaces graves (pour sa vie, son intégrité physique, sa liberté...) en cas de retour ?

²² BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, p.23

- Les autorités de son pays sont-elles à l'origine de ses craintes ou impuissantes à le protéger ?

Si la réponse à ces questions est positive, il faut approfondir la possibilité d'une demande d'asile en examinant si le jeune relève des motifs de persécution envisagés par la Convention de Genève ou le droit national et européen. Les allégations du demandeur (appartenance à un groupe ethnique, national, social, politique ou religieux) doivent toujours être étayées pour convaincre les instances de décision : à l'OFPRA²³, l'officier de protection va attendre des détails qui permettent de soutenir cette allégation. Dans les deux premiers cas (naturalisation et titre de séjour), l'absence de papiers d'identité compromet sérieusement les possibilités pour la personne d'effectuer les démarches.

Au-delà de l'autorisation de résider en France, se pose la question de la capacité du futur majeur à subvenir à ses besoins. En dehors du statut de demandeur d'asile, qui empêche l'étranger d'occuper un emploi, les autres possibilités de régularisation impliquent pour la personne, d'avoir une source de revenus, d'assumer son autonomie matérielle, sociale et psychologique (question qui se posera pour le demandeur d'asile qui aura obtenu le statut de réfugié).

De nombreuses interrogations découlent de ce qui précède : le logement, la couverture santé, le lien social, la connaissance du pays, de son administration, de ses lois et usages.

Quel que soit le choix du MIE, il va devoir faire de nombreux apprentissages. La structure accompagnatrice va devoir également mettre en question l'ensemble des points abordés afin de l'aider à préparer au mieux le départ :

- La protection, la famille, la santé et la scolarité (points abordés plus haut),
- l'apprentissage du français,
- l'identité,
- l'autonomie matérielle, sociale et psychologique,
- la formation professionnelle et l'emploi,
- l'intégration dans la société,
- l'apprentissage de la citoyenneté,
- le comportement « irréprochable ».

²³ L'OFPRA est une instance administrative et les demandeurs d'asile peuvent exercer des recours judiciaires.

Mais le corollaire de l'ensemble de ces points est en premier lieu la nécessité d'informer au mieux le MIE des possibilités qui existent pour son avenir, et de veiller à ce qu'il soit acteur de sa vie, de ses choix et des projets qui en découlent. Le risque ici est la rencontre de deux postures : celle de l'institution qui précipite le MIE vers la démarche de régularisation, persuadée qu'elle représente la meilleure des solutions, et celle du MIE tenté de laisser décider à sa place des adultes quelle qu'en soit la raison.

Déjà se dessine la nécessité pour la structure d'accompagnement d'aller chercher au dehors les ressources utiles au traitement de l'ensemble de ces questions. Mais avant d'aborder plus en profondeur ce point, il convient de s'arrêter sur le fait que l'accompagnement des MIE implique un environnement de travail inédit dans lequel les pratiques professionnelles doivent être revues.

2.2 La protection de l'enfance face à un nouveau public, des pratiques à réinventer

2.2.1 L'accompagnement des MIE, nouveau paradoxe pour les accompagnants

L'orientation dans une structure implique un lien avec les adultes présents (nous savons par expérience que les éducateurs et chefs de service vivent mal qu'on les ignore). Qui plus est, ce lien est asymétrique : les éducateurs d'internat demandent des comptes, demandent à être informés, à des jeunes qui parfois ont une telle autonomie avant de venir ici qu'ils ne comprennent pas ces demandes qu'ils jugent incongrues. La logique éducative peut créer une perte d'autonomie, une situation qui peut être bénéfique au début quand le besoin d'être « pris en charge » est important mais qui peut être source d'angoisse par la suite quand le besoin d'autonomie se fait sentir. Certains au départ sont très dépendants de ce que l'on peut leur apporter, ils n'hésitent pas à beaucoup à investir les liens. D'autres sont moins dépendants et ne pensent qu'à partir.

Le lien aux adultes peut aussi rappeler les dépendances parentales et raviver la souffrance de séparation et les conflits infantiles, comme par exemple la blessure narcissique de la dépendance primaire. Les jeunes renvoient parfois à ce sujet et expliquent qu'ils sont déjà éduqués, qu'ils ont déjà passé le rite et qu'ils n'ont pas besoin d'éducateur. Le risque principal est d'arriver à des impasses relationnelles.

Un certain nombre de pensées et de positions contradictoires peuvent apparaître au sein des équipes chargées de l'accompagnement des MIE. La protection de l'enfance, en ce qu'elle est un domaine complexe, est bâtie en partie sur des paradoxes. L'antagonisme répression/éducation est le support de l'ordonnance de 1945. Aide/contrôle a été traité de nombreuses fois dans le cadre de l'assistance éducative « *[la mesure d'assistance éducative] représente pour les juges des enfants le social-éducatif contre la répression et*

le pénal éducatif, tandis que du point de vue social, elle est l'héritière des procédures de déchéances de la puissance paternelle et représente une mesure contraignante d'encadrement des familles »²⁴. La politique de protection/politique migratoire est l'antagonisme avec lequel le législateur doit composer pour traiter de la question des MIE.

Des jugements peuvent apparaître chez les travailleurs sociaux. Les accompagnants se sentent « utilisés » par les réseaux de passeurs. Une échelle de valeur des raisons de l'entrée en France peut également apparaître, il serait plus « noble » de fuir la persécution que de fuir des conditions matérielles difficiles. Il y a surtout la question du mensonge et du soupçon. Certains jeunes sont soupçonnés de ne pas être de « vrais » mineurs isolés. Certains autres soupçonnés de ne pas raconter leur véritable histoire. Les notions de doute, de mensonge, de confiance, de secret, qui sont plus ou moins bien définies se font jour, comme la confiance par exemple, terme souvent utilisé par les éducateurs « *une relation de confiance s'est instaurée* » lit-on dans les rapports. Or, les MIE arrivent avec une histoire mensongère que les passeurs leur ont dit de raconter sans jamais s'en écarter. On se rend compte rapidement que les histoires de chacun sont les mêmes selon le pays d'où ils viennent. Comment les travailleurs sociaux peuvent-ils travailler avec ces mensonges évidents alors que depuis des décennies on leur enseigne que la parole est le socle de leur travail ? « *La mise en paroles est constamment revendiquée, montée en exergue, et opposée presque terme à terme au passage à l'acte, à la violence subie ou exercée* »²⁵.

Le premier contact avec les mineurs isolés étrangers est souvent positif. Leur situation difficile, leur courage à vivre un voyage périlleux et leur volonté de s'intégrer nous touchent, nous impressionnent parfois nous fascinent. Ils présentent des qualités apparentes comparativement aux adolescents placés (sur le pôle protection de l'enfance par exemple). Ils posent peu de problème de comportement, se mobilisent voire s'enthousiasment de ce qui leur est proposé, apportent du calme et de la maturité et expriment de la gratitude. Les histoires difficiles qu'ils ont vécues provoquent chez l'adulte un sentiment d'empathie, d'autant plus fort que leurs parents sont absents. Ces représentations positives ont un revers, moins favorable aux MIE lorsque le mensonge se fait jour, ou que le MIE hésite à accepter l'aide proposée. « *Quand un jeune révèle quelque chose qui contrevient à l'image exemplaire qu'il donne, c'est l'incompréhension qui domine. Cette incompréhension peut facilement être redoublée d'un sentiment de*

²⁴ SERRE D., 2004, *Désordres familiaux et pratique d'encadrement. Les assistantes sociales face aux enfants en danger*. Thèse pour le doctorat en sociologie ES-EHESS, p.70

²⁵ KARSZ S., 2011, *Pourquoi le travail social ? Définitions, figures, clinique*, 2^e édition Paris : Dunod p39

déception, voire de trahison... »²⁶. Les paroles négatives sur les MIE peuvent alors devenir des exutoires pour des travailleurs sociaux sous tension, confrontés aux incertitudes de l'avenir, aux obstacles administratifs et juridiques, conscient des limites de leur intervention, parfois de leur impuissance. Un mécanisme de « tri » inconscient se met alors en place, qui vise à faire reculer l'empathie, à maintenir l'utilisateur à distance, à esquiver sa souffrance et à finalement se protéger. *« A la logique du droit acquis sans contrepartie, ils opposent celle du mérite et de l'effort, correspondant davantage à la conception qu'ils se font de l'intégration »*.²⁷

Les situations d'échec, le sentiment d'une injonction sociale injuste ou irréalisable peuvent conduire à la morosité, au découragement. Pourtant les travailleurs sociaux ne sont ni complices ni victimes de cette injonction, qui laisse des espaces de liberté dans lesquels leur travail doit s'exercer. *« Identifier les marges de manœuvre de chacun et expliciter l'esprit des lois et des dispositifs, c'est œuvrer pour une compréhension collective des attendus de la politique sociale et réduire l'arbitraire dont peuvent être victimes les administrés »*.²⁸

C'est une tâche difficile que de se situer entre deux écueils : occulter la réalité en accréditant l'idée d'une insertion aisée, ou décourager les efforts et anéantir tout espoir. La difficulté réside dans la nécessité de décrire l'environnement qui se présente et d'en expliquer les mécanismes, de proposer un projet qui soit médiateur de l'avenir et qui permette de résister aux angoisses liées à l'incertitude. En aidant les MIE à se saisir de leur projet, les travailleurs sociaux renforcent aussi leurs compétences à les soutenir et à les défendre, à les conduire à devenir acteurs de leur vie.

La qualité d'un accompagnement socio-éducatif ne se mesure pas à la valeur de vérité des informations échangées. Les travailleurs sociaux ne sauraient se contenter d'être de simples enquêteurs. *« Le secret apparaît comme la pierre angulaire du soupçon.../...Quelquefois le temps suffit. La confiance s'installe et le jeune finit par abandonner ses défenses. D'autres fois, le secret ne peut être levé. Il faut alors trouver le moyen d'entrer en relation sans faire effraction »*.²⁹ Accepter le secret, le non-dit et le silence peut sans doute constituer le début d'une rencontre. On n'accompagne pas quelqu'un parce qu'il dit la vérité, mais parce qu'il en a le droit.

²⁶ BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, p.67

²⁷ ASPIRE A., 2008, *Accueillir ou reconduire – Enquête sur les guichets de l'immigration*, Liber p. 118

²⁸ BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, p.172

²⁹ BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, p.109

Il y a aussi la question de l'incertitude, celle du MIE et de sa difficulté à mettre en œuvre un projet de vie, de sa position par rapport à un système auquel il n'appartient pas mais auquel il doit se référer. L'accompagnant doit-il porter des illusions pour des jeunes à l'avenir incertain ? A l'approche de la majorité, les incertitudes se multiplient. Pour ces jeunes isolés, il n'y aura pas de soutien familial, et l'autorisation de demeurer et travailler en France reste hypothétique. Mais pour le moment ils sont mineurs et bénéficient de la protection à laquelle ils ont droit. Comment préparer à ce qui peut apparaître comme le pire ? C'est un nouveau paradoxe, avec d'un côté la bienveillance qui doit être la nôtre, et de l'autre la nécessaire préparation à la sortie : un accompagnement trop « confortable » avec le risque de mal préparer la sortie, opposé à l'absence d'accompagnement, humainement inenvisageable. Ajoutons la grande attente des MIE, la charge de travail nouvelle et importante, avec le temps à y consacrer, toujours trop court qui réactive le conflit protection/immigration et laisse augurer d'une « tension » nécessaire entre deux positions à ne pas atteindre. De cette tension résultera toute l'organisation à construire du DAMIE, avec parfois des choix « contre nature » à faire pour des professionnels de la protection de l'enfance, travailleurs sociaux, cadres et directeurs.

2.2.2 Entre confort et inconfort, risque et opportunité, l'équilibre nécessaire de la résilience

La régularisation par un titre de séjour est le plus souvent l'objectif recherché par le MIE. Le temps est court pour atteindre cet objectif. Même si certains départements acceptent que les MIE bénéficient d'une mesure d'aide aux jeunes majeurs, ce temps demeure restreint compte tenu du chemin à parcourir. L'apprentissage du français, l'apprentissage d'un métier, des règles de vie en France, des droits et devoirs et surtout de l'autonomie sont un Everest qui peut paraître infranchissable. La question de l'autonomie est à traiter tout particulièrement. Il ne s'agit pas tant d'une autonomie « matérielle et logistique », que d'une autonomie sociale et affective qu'il faut rechercher. Le caractère isolé de ces mineurs, implique qu'à leurs dix-huit ans il n'y aura pas de famille proche ou élargie pour leur venir en aide, fût-elle en difficulté au point de conduire à un placement. L'objectif de l'accompagnement éducatif prend ici une nouvelle dimension : il faudra être prêt le jour J. Mais prêt à quoi au juste ? Dans le meilleur des cas, à être régularisé, intégré et à travailler. Dans le pire des cas, à tenter de subvenir à ses besoins en situation irrégulière. Un dilemme se pose, doit-on préparer au meilleur avec le risque que le pire survienne ? Ou doit-on préparer au pire en espérant le meilleur ? La question du travail d'accompagnement vers l'autonomie amène souvent la question de savoir si l'utilisateur est prêt. L'ANESM dans sa recommandation des bonnes pratiques concernant la bientraitance, indique qu'il faut rechercher l'équilibre entre sécurité et

autonomie : « *Garantir la sécurité de l'utilisateur rentre parfois en contradiction avec l'objectif de promouvoir son autonomie. La réflexion, au cas par cas, sur les bénéfices/risques des actions envisagées est toujours pluridisciplinaire et les professionnels veillent à associer les proches à la décision de prise de risque le cas échéant* ». ³⁰ La réponse à la précédente question est sans doute de tout faire pour que le MIE soit prêt à ses dix-huit ans. Mais la nouvelle question qui en résulte devient de savoir comment s'y prendre, en tout cas de se demander à partir de quelle position éthique construire cet accompagnement et préparer le MIE à toutes les éventualités...y compris les pires. Nous retrouvons ici l'indication du « cas par cas » retenu par l'ANESM.

La notion d'équilibre proposée par l'ANESM peut être imagée en tensions. Tensions entre des forces qui se compensent, parfois s'opposent et s'annulent, créant ainsi un équilibre. En ce qui concerne les MIE, ces forces pourraient être représentées par d'un côté le confort dans l'accompagnement, et de l'autre l'inconfort. Le confort serait celui d'un accompagnement calqué sur celui d'une MECS, avec un taux d'encadrement important, un service de restauration, parfois de lingerie, de loisirs et d'entretien. L'inconfort, sans aucun doute celui des MIE logés dans des hôtels, sans accompagnement éducatif. Si l'objectif visé est une marche à atteindre, l'inconfort ne prépare pas à la gravité, laissant le MIE au pied de ce que j'ai appelé plus haut l'Everest. Le confort de son côté, provoque une chute brutale d'un étage supérieur dont il est souvent difficile de se relever.

Boris Cyrulnik, a donné une définition de la résilience qui correspond à mon sens à la situation des MIE : « *la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* ». ³¹

Stefan Vanistendael et Jacques Lecomte ajoutent que « *la résilience humaine ne se limite pas à une attitude de résistance, elle permet la construction, voire la reconstruction* » ³².

Ces définitions font apparaître que la résilience est en définitive un processus, plus précisément un ensemble de processus que les auteurs détaillent par ailleurs. Parmi ces processus, on peut distinguer celui de la protection. Différents types de protections sont abordées, par exemple celles qui réduisent l'impact du risque (en agissant sur le risque lui-même ou en réduisant son influence) ; celles qui réduisent la probabilité des effets négatifs en chaîne dérivant de l'exposition au risque ; celles qui stimulent l'estime de soi et la conscience de l'efficacité à travers des expériences de relations valorisantes et sécurisantes (soutien social, amical, familial). Il s'agit notamment des expériences de

³⁰ ANESM Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – *La bientraitance, définition et repères pour la mise en œuvre*. 2010

³¹ CYRULNIK B., 1999, *Un merveilleux malheur* Odile Jacob, p.10

³² VANISTENDAEL S., LECOMTE J., 2000, *Le bonheur est toujours possible*, Bayard Éditions, p.19

réussites ou de succès de différentes natures... Et enfin, les processus de protection qui ouvrent vers l'avenir en augmentant les opportunités d'actions et de projets.

Ces processus reposent en partie sur la capacité des personnes à exercer leur pouvoir d'agir ce que Breton et Yann Le Bossé appellent les compétences écologiques.³³ Ces compétences consistent en une interaction entre les compétences des individus et leur capacité à saisir les opportunités offertes par l'environnement. Les habiletés et compétences des personnes sont influencées par leur motivation, l'espoir, la confiance, le respect de soi et le sentiment de contrôle de leur destinée tandis que les opportunités de l'environnement sont liées à l'accès aux ressources. Pour Breton, le réel pouvoir d'agir prend place seulement lorsque les personnes se mobilisent et utilisent leurs compétences et habiletés pour mettre de la pression sur l'environnement afin d'opérer un changement en vue d'obtenir une réponse favorable à leurs besoins³⁴.

Ces éléments théoriques nous ramènent à l'accompagnement que nous allons proposer aux MIE pour leur permettre d'exercer leur pouvoir d'agir. Quelle forme d'accompagnement est la plus adaptée aux besoins des MIE ? « *L'homme gentil se retient* » écrit Michel Serres³⁵. Se retenir c'est laisser davantage d'espace et de temps à soi et à l'autre pour penser, pour douter, pour essayer, et pour que peu à peu, l'autre construise son chemin. Si accompagner implique la conscience de l'autonomie et de la responsabilité d'autrui, accompagner exige alors aussi la conscience que l'évolution de l'autre ne peut naître que « *dans un creux retenu* »³⁶. C'est à l'accompagnant qu'il revient de veiller à ce « creux », de toujours laisser une place à l'inattendu, à l'imprévisible, pour qu'enfin puisse naître du nouveau.

Je retiendrai alors le principe de « creux retenu » comme principe éthique de notre accompagnement. Cette réponse en creux doit se conjuguer au quotidien par l'ajustement permanent d'un curseur à l'équilibre instable : entre excès de confort et inconfort, entre sécurité et autonomie. Cette recherche d'équilibre se traduira concrètement dans nos choix d'accompagnements, qu'ils soient liés à l'hébergement, aux rôles des membres de l'équipe ou aux conditions « matérielles » de l'accueil au DAMIE.

³³ BRETON M, 1994 *On the Meaning of Empowerment and Empowerment-oriented Social Work, Social Work with Groups*, vol.17, no 3, p. 23-27.

LE BOSSE Y. 2003, *De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment*, Nouvelles pratiques sociales, Volume 16, numéro 2, p. 30-51

³⁴ BRETON M. 1994. *On the Meaning of Empowerment and Empowerment-oriented Social Work, Social Work with Groups*, vol.17, no 3, p. 23-27.

³⁵ SERRES M. 1991, *Le tiers-Instruit*. Paris : Éditions François Bourin. P.184

³⁶ Ibid

2.2.3 L'équipe apprenante

Face à une nouvelle mission, un nouveau cadre d'intervention et un nouveau public, nous nous retrouvons dans un état d'ignorance. Comme les MIE que nous allons accueillir, nous allons devoir apprendre. Cet état de fait peut apparaître inquiétant, tout au moins peu rassurant pour un établissement qui s'apprête à accueillir vingt mineurs. Cette réalité d'équipe apprenante peut être non seulement une force, mais une posture éthique revendiquée. Au début des années 90, une nouvelle notion est apparue dans le monde des ressources humaines et du développement des organisations : celle d'organisation apprenante. Elle tentait de pallier aux insuffisances des organisations bureaucratiques des décennies précédentes. La notion d'organisation apprenante est issue d'une observation des individus et des entreprises dans leur environnement : les entreprises comme les individus ont des cycles de vie, qui vont de la conception à la mort. Leur durée de vie dépend de leur capacité à utiliser leur potentiel et à s'adapter à l'environnement. Dans ce but, il faut arriver à apprendre au moins aussi vite que ses concurrents.

Peter Senge fut le premier à définir l'organisation apprenante. Il fut suivi par d'autres et la définition la plus complète qui en ressort est la suivante: « *Une organisation apprenante met l'apprentissage permanent au centre de ses valeurs et de ses processus opérationnels. Elle fait un usage intentionnel de l'apprentissage des individus, des équipes, entre départements, niveaux hiérarchiques, mais aussi avec l'externe, pour transformer en permanence l'organisation dans un sens qui permet une satisfaction toujours meilleure de tous les partenaires* »³⁷.

David.A. Garvin la définit comme « *Une organisation capable de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, de modifier son comportement en fonction de nouvelles connaissances et de prise de conscience* »³⁸. L'existence d'une telle organisation suppose, pour Peter Senge, « *La remise en cause constante de l'expérience et la transformation de cette expérience en savoir accessible à l'ensemble de l'organisation et en adéquation avec son projet principal* »³⁹

Comment mettre en œuvre concrètement cet apprentissage ? David.A Garvin estime que pour devenir apprenante l'organisation doit développer cinq activités :

1. la résolution de problèmes en groupe ;
2. l'expérimentation : lancer un projet, faire une expérience pilote, etc. sont des occasions d'apprentissage ;

³⁷ SENGE P., 1992, *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : First éditions. P.22

³⁸ GARVIN J., 1993, « Construire une organisation apprenante », *Harvard Business Revue*, n° 71, p. 78

³⁹ *ibid*

3. tirer les leçons des expériences : prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs ;
4. apprendre avec les autres : clients, partenaires, fournisseurs, etc. ;
5. transférer les connaissances : c'est un point crucial. Il faut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.

Pour tenter de s'approprier le concept, et pour traduire en langage « social et médicosocial », nous pouvons dire qu'une organisation apprenante doit s'appuyer sur :

1. le travail d'équipe ;
2. l'expérimentation ;
3. l'évaluation ;
4. le partenariat ;
5. la communication.

Il existe des obstacles à la mise en place d'une organisation apprenante, que ceux-ci soient liés aux individus (compétence, résistance au changement...) ou à l'organisation (manque de dynamique, de valorisation). Le sociologue Stéphane Haefliger reconnaît que la mise en œuvre d'une organisation apprenante n'est pas chose facile. Elle présuppose une décision claire et délibérée de la direction de *« mettre l'Homme au centre de ses valeurs et de son organisation, en favorisant sa responsabilisation et la valorisation de son potentiel, individuel et collectif. Dans ce but, il s'agit de définir et mettre en œuvre des structures (organisation du travail), systèmes (notamment en matière de gestion des performances, des compétences et de la rémunération) et comportements (surtout l'attitude du management) permettant de donner vie et de renforcer ces valeurs.*

Il ne s'agit cependant nullement d'un système convivial, mais d'une approche qui part du principe que chacun est à même d'assumer des responsabilités réelles, de tendre vers l'excellence et de progresser jour après jour. L'important est que la démarche respecte les individus, leurs rythmes et personnalités différentes, par rapport aux missions et objectifs individuels et surtout pour remplir une mission commune à laquelle chacun peut adhérer. Une organisation apprenante est donc plus un processus permanent, un état d'esprit qu'une structure idéale. Les entreprises qui s'y sont engagées le savent bien et le prouvent à la fois par des résultats de haut niveau, mais aussi par une implication supérieure et le plaisir qu'ont les collaborateurs de travailler et de progresser »⁴⁰.

Sans avoir la prétention de construire une organisation apprenante à l'échelle du DAMIE, ce qui par ailleurs aurait bien peu de sens isolément du pôle protection de l'enfance, je

⁴⁰ <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hloa.pdf>

souhaite néanmoins m'inspirer de ce concept en profitant de notre « ignorance » comme un moteur pour l'équipe.

2.3 Réseau et partenariat en réponse à la complexité

L'appellation DAMIE s'est imposée à tous (ASEA43 et ASE) sans qu'il n'y ait eu de phase de réflexion quant au nom de ce nouveau service. Il existe ailleurs d'autres DAMIE, ou DAMI mais aussi des SAMI et SAMIE. En y regardant de plus près, le terme « dispositif » n'est pas si anodin. *« Plus que des procédures et moins que des institutions, les dispositifs ne se substituent pas aux acteurs, aux services et aux institutions préexistants. Ils s'appuient sur eux, en organisant le travail interprofessionnel et interinstitutionnel »*⁴¹. De façon sans doute inconsciente, peut-être avons-nous tous en tête l'idée du réseau au moment de baptiser DAMIE...

Ce qui apparaît clairement par contre, c'est l'évidente complexité de l'accompagnement des MIE. Cette complexité traitée par Edgar Morin : *« la complexité se présente avec les traits inquiétants du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude... »*⁴². Qu'ils parlent de réseau ou de partenariat, la plupart des auteurs s'accordent à les considérer comme les réponses nécessaires à la complexité : *« Le complexe, en effet, qui constitue désormais la trame de tous les problèmes auxquels nous devons faire face, ne peut être réduit à des lois de composition permettant de le simplifier.../...Réduit en compliqué, le complexe devient fatalement bureaucratique. Le complexe doit être compris dans les processus d'interaction entre ses éléments.../...Le compliqué se réduit, le complexe se conduit. Il exige une direction stratégique.../...Les décideurs d'hier-et certains d'aujourd'hui-ne sont à l'aise qu'au sommet de pyramides qui leur ont permis d'affronter le compliqué, alors que c'est le réseau -type d'organisation qui s'incorpore à la réalité qu'il s'efforce de modifier- qui se coule le mieux dans la diversité évolutive du complexe »*.⁴³

Il convient de s'arrêter quelque peu sur les notions de réseau et de partenariat afin de préciser au mieux mon propos.

⁴¹ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH, p.57

⁴² MORIN E., 1990 *Introduction à la pensée complexe* format poche Paris : Points p.21

⁴³ SERIEYX H., 1996 *Mettez du réseau dans vos pyramides- Penser, organiser, vivre la structure en réseau*. Paris : Village Mondial p.16

2.3.1 Généralités

Plusieurs définitions existent dans dans les textes et il est très facile de s'y perdre. Concernant le réseau, le dictionnaire de poche nous dit : « *Personnes, organismes, établissements, etc., qui sont en relation pour agir ensemble* »⁴⁴. Pour Lia Sanicola, la définition du terme réseau n'est pas si évidente : « *il suffit de confronter les définitions du concept de réseau que chaque auteur propose pour se rendre compte qu'il existe des différences substantielles, justement au niveau épistémologique. En changeant la valeur explicative du concept, on change également le paradigme et la pratique* »⁴⁵. En effet, au fur et à mesure des lectures, Les deux notions s'entrechoquent, se mêlent parfois (un réseau de partenaires), au point où il m'est arrivé de ne plus savoir de quoi j'allai finalement traiter. La notion de partenariat n'amène pas beaucoup plus de facilités : « *Le minimum de définition du partenariat comprend l'engagement dans une action commune négociée* ».⁴⁶ Fabrice Dhume tente d'apporter un éclairage. « *C'est que l'objet [le partenariat] est en lui-même complexe. Et définir, c'est prendre un risque que refusent la plupart des chercheurs qui ont travaillé sur cette notion* »⁴⁷. Pourtant, l'auteur lui-même propose une nouvelle définition : « *Le partenariat est une méthode d'action coopérative interinstitutionnelle fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action – faire autrement ou faire mieux- sur un objet commun – de par sa complexité et/ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs -, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre* »⁴⁸. Cette définition complexe a le mérite de tenter de préciser les choses...mais peut-être trop en ce qui concerne la création du DAMIE.

Guy Le Boterf⁴⁹ propose une typologie des réseaux, basée sur leur mission principale et non exclusive.

Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif.

« *Il est de plus en plus difficile pour un professionnel d'être compétent tout seul. La raison d'être des réseaux de support d'un acteur individuel et collectif, est de lui fournir les*

⁴⁴ Dictionnaire Hachette encyclopédique de poche.

⁴⁵ SANICOLA L., 1994, *L'intervention de réseaux* Paris : Bayard p.54

⁴⁶ BEAUTIER E., GONNIN-BOLO A., ZAY D., 1994 *Etablissements et partenariats. Stratégies pour des projets communs*. Lyon : INRP p.18

⁴⁷ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH, p.110

⁴⁸ Ibid p. 111

⁴⁹ LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et partenariat. Comment en faire une compétence collective*. 3^{ème} édition revue et augmentée Paris : Eyrolles

*ressources (savoirs, expertises, informations, relations...) qu'il ne possède pas personnellement et dont il a besoin pour agir ».*⁵⁰ Ces réseaux sont des supports à l'action d'un professionnel et peuvent être qualifiés d'hybrides (constitués de personnes et de documentaires). Les réponses que le professionnel donne à la personne peuvent provenir du réseau, sans que l'utilisateur ne le sache. Dans cette situation, la qualité du service rendu dépend tout à la fois de la compétence du professionnel et de la qualité du réseau. Ces réseaux peuvent être formels ou informels, personnels ou institutionnels.

Les réseaux d'action collective.

*« Ces réseaux sont constitués avec une finalité explicite de production ou d'action. Leurs buts sont très variés.../...A la différence des réseaux de type 1, ils ne sont pas au service d'un professionnel, mais au service d'une mission collective ».*⁵¹ Ces réseaux doivent produire une amélioration du service rendu. Leur durée correspond à celle de leur mission et leur géométrie est variable dans le temps. Il est à noter que dans ce type de réseau, les liens de coopération sont toujours fragiles et nécessitent une fonction de pilotage, d'articulation. Ce type de réseau s'apparente à la définition du partenariat de Fabrice Dhume évoquée plus haut.

Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques.

Ces réseaux ont une finalité collective qui les rapprochent des réseaux d'action collective, mais leur mission *« consiste à faire progresser les pratiques de chacun à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun. Ils visent à une valeur ajoutée, tant au niveau collectif d'une organisation qu'au niveau des individus participant à ce travail de mutualisation ».*⁵² Ces réseaux créent du savoir collectif et peuvent constituer de véritables « communautés de pratique ». Ces réseaux sont des sources de progrès des pratiques professionnelles mais ils sont fragiles. *« Échappant à l'emprise directe de la hiérarchie, ils peuvent être facilement suspectés de déviance. Consommant du temps pour partager des connaissances et élaborer des savoirs, ils sont vite considérés comme chronophages ».*⁵³

⁵⁰ Ibid p.32

⁵¹ LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et partenariat. Comment en faire une compétence collective*. 3^{ème} édition revue et augmentée Paris : Eyrolles. p.37-38

⁵² Ibid p.49-50

⁵³ Ibid p. 52

Les réseaux d'appui et d'apprentissage mutuel.

Ils « *constituent des ensembles dans lesquels chacun est à la fois formateur et formé, enseignant et enseigné, maître et apprenant* ». ⁵⁴ Ces réseaux ne cherchent pas à créer un savoir commun, mais à ce que les uns et les autres s'enrichissent. Ils remplissent des besoins individuels, y compris celui de rendre service à autrui).

Réseaux et partenariat.

Dans leur travail de recherche, Joëlle Libois et Francis Loser tentent, quant à eux, de distinguer les deux notions. « *...les pratiques de réseau impliquent de situer les problématiques individuelles dans une perspective collective, ce qui signifie que ce type d'intervention ne concerne pas un individu ni même une famille en particulier, mais tout un système social. Une certaine vision de l'usager et des multiples systèmes d'acteurs qui l'entourent constituent le fondement et la légitimation des pratiques de réseau. Avec la notion de partenariat nous nous trouvons face à une logique moins soucieuse des réseaux primaires que de la collaboration interinstitutionnelle* ». ⁵⁵

Nous constatons que les concepts se « croisent », se confondent ou s'opposent parfois (Fabrice Dhume considère que parler du réseau ne consiste qu'à s'intéresser à l'existence simple de « *liens entre entités* » ⁵⁶) ... Je ne souhaite pas entrer dans une guerre des concepts et des définitions. Dans le cadre du DAMIE, le travail se fera avec un ensemble d'interlocuteurs (associatifs, privés, institutionnels, administratifs) avec des objectifs plus ou moins communs, des volontés plus ou moins affichées. De la même manière que tout un chacun, les personnes (y compris les MIE) et les institutions, vivent en réseau. Quand cela n'est pas le cas, la solitude conduit à l'isolement, à la marginalisation et parfois à la mort. Il s'agit pour chacun de nous d'entretenir notre réseau, de le développer et d'entretenir avec certains de ses membres des relations privilégiées (partenaires ?). Si pour le DAMIE, le réseau est vital pour remplir sa mission auprès des MIE, il est aussi un outil pour transmettre les compétences nécessaires aux MIE pour eux-mêmes vivre en réseau.

Plus que de m'arrêter à chercher une définition, je tiens à comprendre quelles sont les clés de la réussite, les limites et dérives d'une pratique en réseau et/ou en partenariat.

⁵⁴ Ibid p. 56

⁵⁵ LIBOIS J., LOSER F., 2010, *Travailler en réseau – Analyse de l'activité en partenariat dans les domaines du social, de la santé et de la petite enfance* Genève : ies éditions – p.49-50

⁵⁶ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH p.121

2.3.2 Les conditions de la réussite

Fabrice Dhume distingue les registre du « faire avec » (qu'il nomme collaborer) et celui de « l'agir ensemble » (nommé coopérer). Pour l'auteur, cette distinction soulève la question du degré d'implication et des liens d'engagement entre membres/partenaires. Guy Le Boterf reprend cette distinction et nous aide à lister les conditions de la réussite.

Vouloir coopérer

Michel Crozier et Edhard Friedberg s'interrogent quant aux conditions et aux contraintes de l'action collective. L'action organisée des hommes est-elle possible ?⁵⁷ Les auteurs partent du principe que l'organisation pose un problème car son fonctionnement repose sur une logique d'écart entre la théorie et la réalité, d'une part entre une rationalité surévaluée par l'admiration et la confiance des acteurs pour l'efficacité des résultats collectifs, et d'autre part par la complexité des comportements humains. Ils incluent également dans leur réflexion l'importance de l'environnement. Si l'environnement est pertinent, il dépend des acteurs d'une organisation et par conséquent s'intègre dans une relation de pouvoir avec ses sources d'incertitude qu'il faudra négocier afin de les stabiliser et de les personnaliser. Une organisation, phénomène sociologique, est toujours un construit social, qui existe et se transforme seulement si d'une part elle peut s'appuyer sur des jeux permettant d'intégrer les stratégies de ses participants et si d'autre part elle assure à ceux-ci leur autonomie d'agents libres et coopératifs. L'acteur est donc engagé dans un *système d'action concret* et doit « *découvrir, avec la marge de liberté dont il dispose, sa véritable responsabilité* »⁵⁸.

Cette responsabilité doit d'abord être celle de la volonté d'adhésion. Comme dans la relation éducative, il y a une notion de don et de contre-don au sein des relations partenariales, avec une obligation de donner, de recevoir et de rendre. Tout engagement « de surface » sera vite repéré au sein du réseau.

*« Dans un réseau, soit on joue le jeu de la coopération, soit on devient vite inutile. Il ne suffit pas que les partenaires d'un réseau sachent ou puissent coopérer, encore faut-il que les conditions soient réunies pour qu'ils veuillent coopérer ».*⁵⁹

Pour obtenir cette force d'engagement il faut que les acteurs y trouvent sans doute du plaisir, mais surtout du sens. Le travail de partenariat est exigeant et chronophage. Il faut absolument que les acteurs y trouvent un intérêt, tant au niveau individuel que collectif. Pour le collectif, la valeur ajoutée, la qualité du service rendu, par le travail en réseau doit être évidente. Pour l'individuel, ce travail collectif doit être valorisant, contribuer au

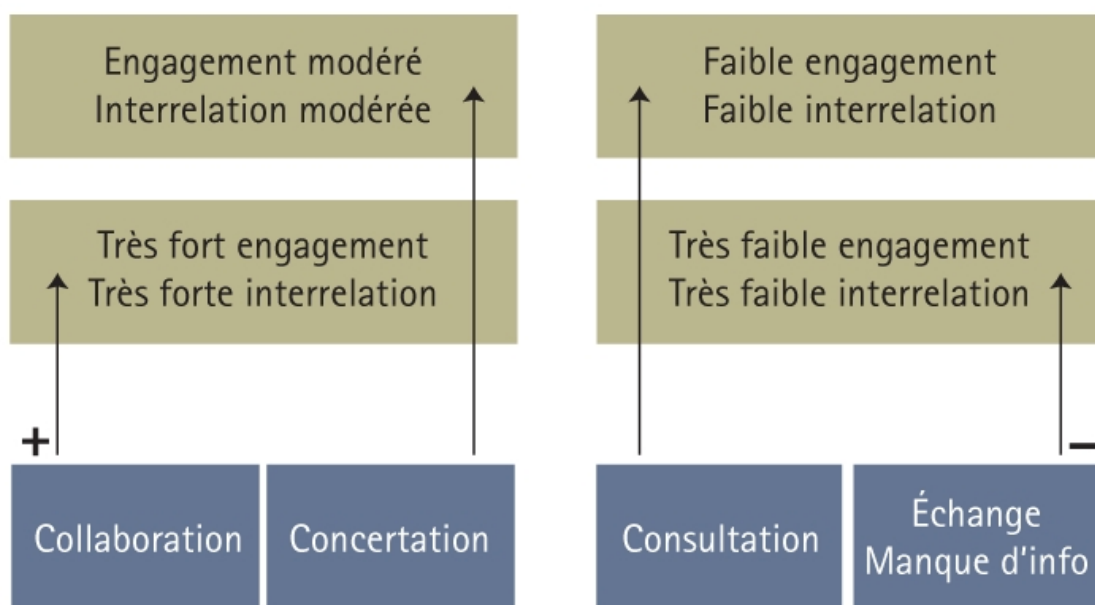
⁵⁷ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977 *L'acteur et le système*, Paris : Éditions du Seuil

⁵⁸ Ibid, p.388

⁵⁹ Ibid, p.90

développement personnel et professionnel. Cela pose par ailleurs la question de la reconnaissance personnelle au sein d'un travail collectif, de ne pas faire disparaître les apports de chacun dans la production collective. « *Les personnes ne s'engagent pas dans un réseau uniquement pour la production qu'il est susceptible de fournir, mais aussi pour en tirer une valorisation personnelle. Des actes ou des moments symboliques de reconnaissance ne sont pas à négliger : ils sont l'occasion de remettre en mémoire qu'un réseau ne peut rien sans l'engagement et la compétence de ses membres* ». ⁶⁰

Le schéma de Michel Boisclair et de Louis Dallaire nous aide à imaginer les degrés d'engagement :



Pouvoir coopérer

« *Un réseau ne fonctionne pas spontanément. Il faut un pilote à bord* ». ⁶¹ Il n'est pas question ici de position hiérarchique au sein du réseau, position qui risquerait de déresponsabiliser les membres mais plutôt du rôle de garant du bon fonctionnement du réseau. Une des difficultés est de savoir qui est le mieux placé pour être ce pilote. Ce qui amène à la question de la composition des membres du réseau. Certains sont inévitables, car seuls interlocuteurs dans leur domaine. Pour d'autres il s'agira d'évaluer la pertinence et la variété de leurs ressources ainsi que leur faculté de travailler en équipe.

Un travail en réseau exige un cadre de travail, des règles communes en particulier concernant les désaccords voire les conflits. « *Qu'il s'agisse de communication, de confidentialité ou de modes de fonctionnement, des règles communes doivent exister et*

⁶⁰ LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et partenariat. Comment en faire une compétence collective*. 3^{ème} édition revue et augmentée Paris : Eyrolles, p.93

⁶¹ Ibid, p. 84

être clairement formulées ». ⁶² Le cadre de travail doit également prévoir les méthodes retenues. Ces méthodes vont constituer des langages communs entre les membres et pourront être plus ou moins complexes. Ces méthodes vont également permettre la mise en place d'instances de régulation nécessaires à la mise à jour des étapes du projet.

Enfin, les nouvelles technologies d'information et de communication (TIC) tiennent aujourd'hui une place importante dans la vie des réseaux et du travail partenarial. Base de données documentaires, mails, agenda partagés, sites internet facilitent la communication des membres et partenaires.

Savoir coopérer

Chacun dans le réseau est porteur de son identité personnelle et professionnelle. Chacun est porteur de sa propre culture et chacun se représente la culture de l'autre. « *Il est nécessaire que chacun des membres du réseau d'action collective puisse non seulement dialoguer avec les autres langages professionnels que celui qui lui est propre, mais qu'il puisse retrouver les autres sur le terrain d'une langue commune* ». ⁶³ L'apprentissage de ce langage commun conduit à préciser d'où l'on parle, à nommer ses intentions et les valeurs qui la sous-tendent. Par effet « miroir », cela permet d'apprendre en prenant en compte le point de vue de l'autre. Cette étape est une véritable difficulté à franchir, et si l'on considère que le travail en réseau/partenariat est un changement à opérer, ce changement ne manquera pas de soulever des résistances à combattre. Cette résistance n'est pas toujours le fait des acteurs, elle peut être également présente dans les organisations. « *Il ne saurait donc y avoir de partenariat réussi sans la mise en œuvre d'un changement culturel chez les partenaires concernés. Et ce changement culturel passe par une remise en cause des paradigmes qui prévalent au sein de chacune des cultures impliquées dans le partenariat. C'est pourquoi les véritables partenariats sont rares car ils induisent une véritable transformation des organisations en cause par le biais d'une révision de ce qui les distingue des autres entités soumises au partenariat* ». ⁶⁴

La seconde étape est de se construire progressivement des représentations partagées. Cette élaboration est plus ou moins facilitée par la nature des participants. La représentation des MIE pour la préfecture et celle d'une association militantes sont, à priori, diamétralement opposées.

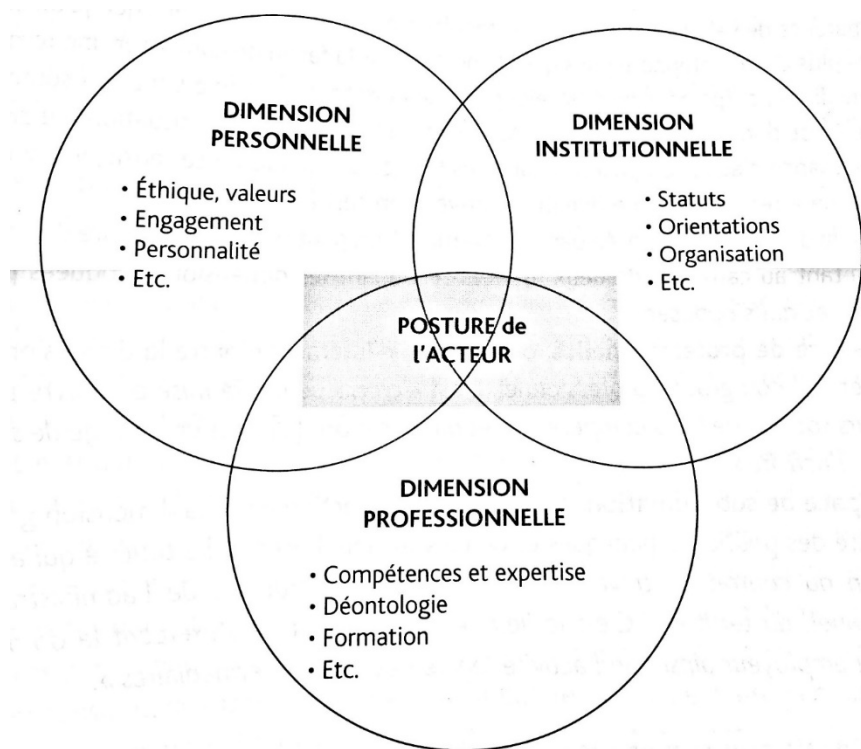
⁶² Ibid, p.86

⁶³ LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et partenariat. Comment en faire une compétence collective*. 3^{ème} édition revue et augmentée Paris : Eyrolles. p.78

⁶⁴ VAILLANCOURT R., 2008 *Culture et partenariat. Lorsque la raison du plus fort n'est pas toujours la meilleure*. Dans *Les défis du partenariat dans les administrations publiques – Un regard systémiques – Théorie et pratique*. Sous la direction de Michel Boisclair et Louis Dallaire – Presses de l'université du Québec. p. 54-55

Tout au long du travail partenarial, les participants doivent acquérir la capacité, non seulement de communiquer, mais de comprendre ce qui est en jeu dans le partenariat. C'est un double regard qui doit se mettre en œuvre. Guy Le Boterf parle de faire fonctionner le réseau en « double piste ». « Cette expression imagée renvoie à la capacité des membres du réseau à mettre en œuvre une démarche intellectuelle consistant à agir tout en analysant sa façon d'agir, à écouter le discours de l'autre tout en comprenant la démarche qui la sous-tend ». ⁶⁵ Cela renvoie à la question des compétences des membres du réseau. En ce qui concerne le DAMIE, je vais pouvoir m'appuyer sur le référentiel métier des travailleurs sociaux ⁶⁶. Au-delà de ces compétences, et en m'appuyant sur l'analyse stratégique, il me faut intégrer à ma réflexion les enjeux pour les acteurs. Le schéma de Fabrice Dhume ⁶⁷ permet d'imager cette posture et d'illustrer la complexité pour « le jeu » de l'acteur et la nécessité de prévoir des stratégies de management qui favorisent sa place au sein du réseau:

La posture de l'acteur à la croisée de trois dimensions.



⁶⁵ LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et partenariat. Comment en faire une compétence collective*. 3^{ème} édition revue et augmentée Paris : Eyrolles. p.143

⁶⁶ Annexe IV *Les compétences professionnelles*

⁶⁷ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH édition p.153

2.3.3 Risques, limites et dérives de la pratique de réseau

Lise Préfontaine, dans sa participation à l'ouvrage dirigé par Michel Boisclair et Louis Dallaire⁶⁸, dresse une typologie des risques qui concernent les partenariats Privé/Public (PPP).⁶⁹ Bien que l'ouvrage concerne spécifiquement les PPP, ce tableau regroupe l'ensemble des risques liés à la pratique de réseau. Il convient néanmoins de s'arrêter un peu plus sur certains que je vais devoir anticiper et sans doute traiter dans le cadre de la création du DAMIE.

Le changement – La résistance au changement.

S'il est un risque que l'on retrouve chez tous les auteurs, c'est celui de la résistance au changement. Pour Michel Crozier et Edvard Friedberg,⁷⁰ le changement est un phénomène systémique. Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes mettent en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique action et réactions, négociations et coopération.

Dans cette vision, le changement sera le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. Pour le directeur, il s'agit d'accompagner le changement, de le manager. J-M Miramon⁷¹ cite quatre conditions au changement :

- La nécessité du changement doit être clairement perçue par tous les acteurs,
- Les acteurs doivent se sentir en sécurité,
- Le projet doit être mobilisateur,
- Les moyens pour mener le changement doivent être assurés.

⁶⁸ PREFONTAINE L., 2008 *Les PPP, des projets risqués ?* - Dans *Les défis du partenariat dans les administrations publiques – Un regard systémiques – Théorie et pratique*. Sous la direction de Michel Boisclair et Louis Dallaire, Québec : Presses de l'université du Québec. p. 54-55

⁶⁹ Annexe V *Typologie des risques*

⁷⁰ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977 *L'acteur et le système*, Paris : Éditions du Seuil

⁷¹ MIRAMON JM 2012, *Le métier de directeur*, 5^e éd. Rennes : EHESP

Hervé Sérieyx⁷² propose de manager le changement « à petits pas », de mettre en avant les finalités plutôt que les solutions, et apprendre à faire confiance afin d'éviter les « ruptures culturelles brutales ».

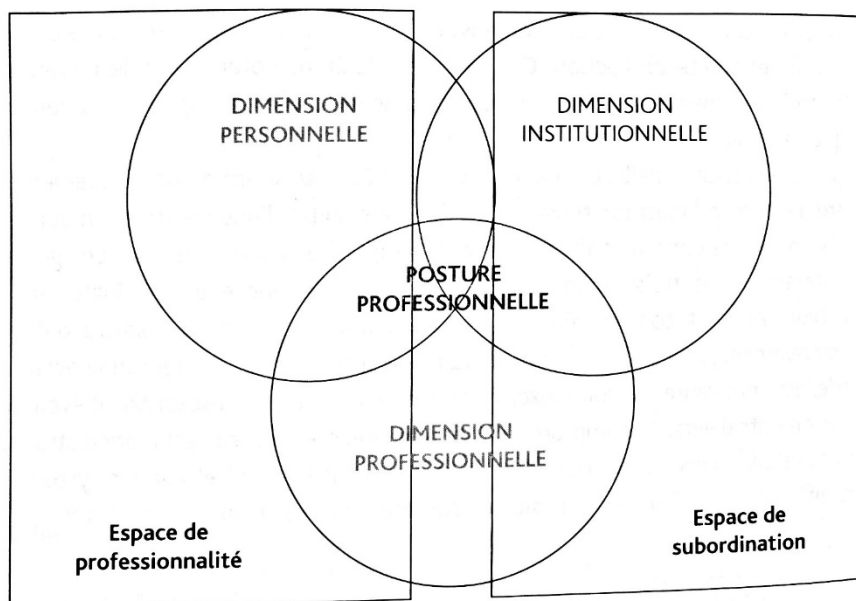
Le pouvoir.

Dans toute organisation, des enjeux de pouvoir existent. Dans le cas des réseaux, il peut s'agir des personnes ou des institutions qui confisquent à leur profit le pouvoir, et mettent ainsi sous leur dépendance les autres acteurs du réseau. Les dérives liées à ce risque sont le retour à une structure pyramidale, la disparition de la coopération (au profit de la coordination), ce que Guy Le boterf⁷³ nomme « *le pillage* » et qu'Hervé Sérieyx⁷⁴ appelle « *L'influence des barons* ».

Les acteurs.

Nous avons vu plus haut dans le schéma de Fabrice Dhume, que les acteurs étaient au carrefour de trois dimensions (personnelle, professionnelle et institutionnelle). L'auteur a complété ce schéma en y intégrant deux espaces antagonistes auxquels appartiennent les acteurs : l'espace de professionnalité, et l'espace de subordination.

La posture de l'acteur comme espace conflictuel



⁷² SERIEYX H., 1996 *Mettez du réseau dans vos pyramides- Penser, organiser, vivre la structure en réseau*. Paris : Village Mondial p.126

⁷³ LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et partenariat. Comment en faire une compétence collective*. 3^{ème} édition revue et augmentée Paris : Eyrolles. p.71

⁷⁴ SERIEYX H., 1996 *Mettez du réseau dans vos pyramides- Penser, organiser, vivre la structure en réseau*. Paris : Village Mondial p.126

Fabrice Dhume parle d'un espace « *intermédiaire de conflictualité* » générateur de tensions, contradictions et paradoxes. « *La souffrance professionnelle, qui résulte de la négation par l'institution de ces tensions, se manifeste par de multiples effets : désenchantement et abandon de l'utopie de travail social, recherche d'une simplification hors de la réalité complexe, désengagement personnel et professionnel et stratégies de fuite, maladie, déprime et/ou usure* ». ⁷⁵

Les acteurs sont aussi les institutions, et certaines d'entre elles sont fragiles. Le réseau peut également devenir un catalyseur/révéléateur de ces difficultés. « *Mais là apparaît un paradoxe : le partenariat, par la confrontation qu'il induit, révèle les problèmes et peut, en retour, questionner l'institution ou la profession qui le met en œuvre. Il peut même devenir catalyseur, réel ou estimé, des problèmes* » ⁷⁶. Le risque ici est la crise interne ou le retrait du réseau.

Le dysfonctionnement du réseau et les contraintes extérieures.

Que ce soit un problème de pilotage, d'engagement, de confiance ou de tout autre ordre, le réseau peut ne pas parvenir à remplir son objectif. C'est le sentiment d'inutilité qui surgit alors. Guy Le Bortef parle de « routine », de « surplace » ou au contraire « d'encombrement » (lorsque le réseau est engorgé par sa propre richesse).

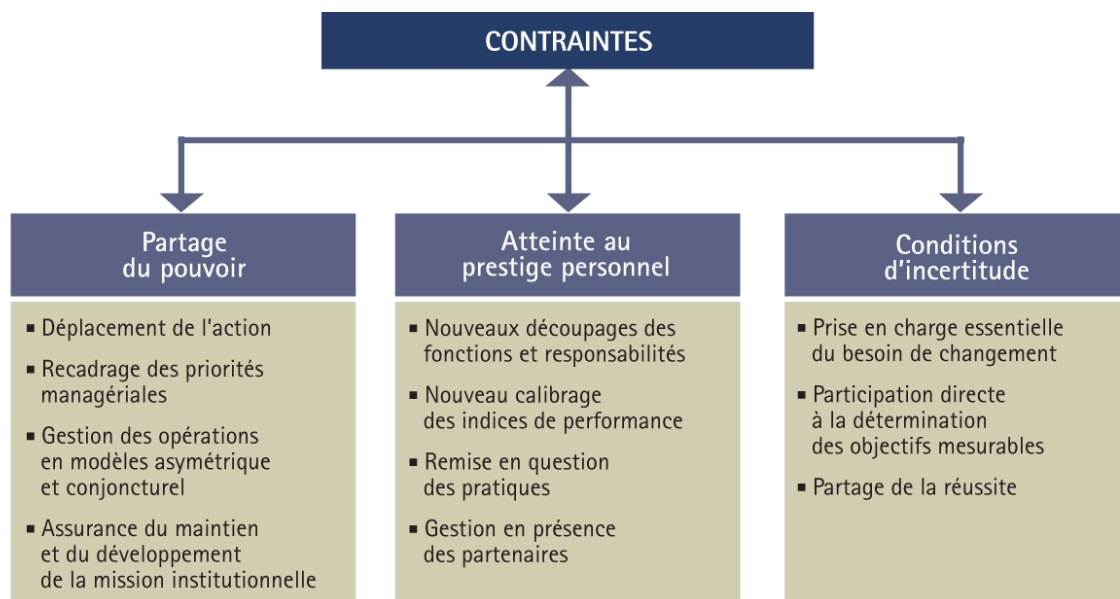
Fabrice Dhume aborde également la question du « temps contraint ». En ce qui concerne le DAMIE, ce temps est celui jusqu'à la majorité des MIE. Bien que la démarche de projet le prenne en compte, c'est inmanquablement les MIE qui deviendront « variable d'ajustement ». « *Entre toutes ces temporalités [le temps réglementé, le temps politique, le temps administratif etc.], le projet est tiraillé, malmené, tout à la fois ralenti, pressé, dévié... dans ce contexte, le temps des acteurs est généralement plus dicté par la charge et l'(in)organisation du travail que par le sens de l'intervention sociale* ⁷⁷ ».

Le tableau fourni dans l'ouvrage dirigé par Michel Boisclair et Louis Dallaire nous permet de visualiser une vision d'ensemble des risques par un exposé des contraintes du réseau.

⁷⁵ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH édition p.155

⁷⁶ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH édition Ibid p.163

⁷⁷ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH édition p.146



3 Construire le DAMIE, Dispositif d'Accueil pour Mineurs Isolés Étrangers

3.1 Mettre en place une organisation qui répond aux besoins

3.1.1 Composer avec un triptyque complexe : l'inconnu, le temps et l'argent

En tant que directeur, je suis face à un triptyque complexe : je dois créer un dispositif nouveau, pour un public que mon établissement et moi ne connaissons pas. Je dois le faire dans un délai court avec peu de temps de réflexion et peu de temps pour mobiliser les salariés. Enfin, je dois le faire dans le cadre d'un budget contraint. Pour autant, je dois de construire un dispositif efficace, qui réponde aux besoins des MIE et à la commande du département.

L'inconnu.

Mes lectures ont été mes premières sources d'informations. J'ai parcouru de nombreux livres, articles papier et internet. Beaucoup sont mis à disposition par des associations militantes et la plupart sont critiques envers la politique d'immigration du pays. La présentation de cas « concrets » dans certains articles ont eu pour effet de m'émouvoir au point où rapidement, j'ai mesuré la nécessité de lire ces articles avec un regard professionnel et de me mettre en garde quant à la manière de les présenter à la future équipe du DAMIE. Comme je l'ai déjà évoqué, je me suis rendu à la rencontre d'autres structures intervenant auprès des MIE. J'ai compilé ainsi une base de données technique et théorique. Par ces rencontres, j'ai commencé à tisser un réseau de professionnels prêt à rencontrer la future équipe du DAMIE. Ces échanges m'ont également permis de lister les futurs partenaires, en particulier ceux que nous ne connaissons pas ou peu dans le champ de la protection de l'enfance. L'Aide Sociale à l'Enfance du département m'a également autorisé à rencontrer les deux travailleurs sociaux qui ont eu en charge les MIE jusqu'à l'ouverture du DAMIE.

J'ai recherché les offres de formation disponibles concernant l'accompagnement des MIE. J'en ai trouvé quelques-unes, toutes traitant des aspects administratifs et juridiques au détriment de la question de l'accompagnement éducatif. Je me suis confronté à nouveau au manque de références, de socle éducatif commun concernant ces mineurs. Faute de proposition, j'ai retenu une des formations qui me paraissait pertinente sur le fond et en termes de logistique.

Le temps.

Nous sommes fin novembre 2014 lorsque les représentants du Conseil départemental viennent nous solliciter. L'ouverture étant prévue le 2 mars 2015, j'ai trois mois pour conceptualiser, concevoir et exécuter le projet. Je construis le rétro planning suivant et le fais valider par le Conseil d'Administration de l'association :

Date	Action
Décembre 2014	Choix du chef de service pilote du DAMIE
	Réflexion et élaboration d'une vision interne du projet
	Premières rencontres avec d'autres structures et le chef de service
	Préparation du COPIL, communication au CA et consultation des IRP
Janvier 2015	Réunion d'information – Lancement du recrutement
Février 2015	Réunion de lancement
	Formation « cadre administratif et juridique de l'accompagnement des MIE »
	Deuxième temps de rencontre avec l'équipe complète
	Première réunion du COPIL
Mars 2015	Ouverture du DAMIE
Avril 2015	Réunions bilans de l'équipe DAMIE
Mai 2015	Réunion COPIL
	Point avec l'ASE

L'argent.

La réflexion qui me guide au cours de la construction du DAMIE, m'a amené à penser un accompagnement différent de celui de la MECS, d'autant que si je l'avais voulu identique, le prix de journée alloué ne me l'aurait pas permis. L'équilibre entre confort et inconfort, le nécessaire parcours vers l'autonomie, conduisent à penser un accompagnement qui distingue la question du projet de celle du quotidien. Or dans les MECS, la question du quotidien, de la présence des éducateurs est importante. Ces deux points sont même liés par le fait que le quotidien est revendiqué comme un outil de travail par les éducateurs. Pour le DAMIE, je compte confier la gestion du quotidien à des salariés moins qualifiés que des éducateurs spécialisés. Je me réfère au travail des maîtresses de maison de la

MECS, qui dans les groupes de préparation à l'autonomie, conduisent un travail particulier dans l'accompagnement « logistique » à l'autonomie. Ce choix me permet de réduire la masse salariale du DAMIE et de prendre en compte la réalité de l'autonomie des jeunes MIE, comparés à ceux accueillis à la MECS.⁷⁸

Certaines lignes budgétaires vont également être revues, peut-être même disparaître. Je pense à l'argent « vêtue » et « hygiène » alloué par l'ASE. Ajouté à l'argent de poche, cela représente une somme de 130 euros par mois. Si on ajoute le prix d'un logement et de toutes les charges qui lui sont liées, de l'alimentation, on se retrouve dans un cas de figure qui ne prépare pas à la réalité qui sera celle des MIE lorsqu'ils devront vivre avec un salaire d'apprenti.

Pour que le DAMIE fonctionne, il va me falloir mutualiser les moyens du pôle pour faire des économies d'échelle. Il s'agit ici de mutualiser certaines fonctions administratives, des logements, du matériel, des achats mais sans doute également des compétences.

3.1.2 Créer un dispositif spécifique en étoile, centré sur l'accompagnement

Suite aux lectures et visites dans d'autres structures, j'ai dégagé quelques grands axes du projet. Bien que je souhaite que la future équipe construise le projet du DAMIE, il est important de fixer ce que j'appellerai « les incontournables ». Je parle ici des grandes orientations données par le directeur, des limites au sein desquelles le projet doit se construire. « *Le projet constitue une double face : l'affirmation d'un souhait, d'un objectif ou d'un but et la planification d'un processus afin de les réaliser* ». ⁷⁹

Le premier écueil que j'avais repéré, était le risque de créer un ghetto par une importante structure collective de MIE. Il faut mettre en œuvre les conditions, pour le MIE, de la rencontre du monde extérieur et ainsi favoriser son intégration. La ville du Puy-en-Velay est une petite ville de province, préfecture d'un département rural peu concerné par l'immigration et de ses éventuels phénomènes, et le regroupement d'une minorité étrangère (à priori majoritairement d'Afrique) au même endroit pourrait nuire à l'image du DAMIE, à celle des MIE, et par voie de conséquence, à leur intégration. Le refus de la proposition du département d'utiliser l'ancien collège, refus qui ne reposait que sur des aspects matériels au moment où il a été signifié par l'association, s'avère en fin de compte, avoir du sens dans le projet à venir du DAMIE. La nécessité d'un hébergement diversifié se fait jour.

⁷⁸ Annexe VI *Budget simplifié et calcul du seuil de rentabilité du DAMIE*

⁷⁹ LOUBAT J.R., 2012 *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3^{ème} édition Paris : Dunod p.127

Le prix de journée fixé par le conseil départemental (50 euros), est peu important en comparaison du prix de journée de l'internat de la MECS (178 euros). Ce tarif est évidemment une contrainte. Sans aller jusqu'à dire que c'est également une opportunité, cette contrainte m'a obligé à penser la construction du DAMIE en lien avec les besoins des MIE, et à mettre en place une organisation qui fasse sens. La mutualisation avec les autres « antennes » du pôle est évidemment incontournable, mais également riche d'intérêt. Plusieurs structures d'accueil possèdent des appartements juxtaposés aux groupes. Ces appartements avaient été aménagés pour travailler, à partir des groupes « adolescents » des projets d'autonomisation. Le pôle est également locataire des plusieurs autres appartements situés en ville, loués pour remplir les mêmes objectifs. Dans la mise en pratique, ces appartements n'ont jamais vraiment été utilisés. Peut-être était-ce une gageure de penser mener ce travail à partir d'un internat « classique ». Quoiqu'il en soit, les équipes n'ont jamais réussi à les utiliser, se sont parfois retrouvées en difficulté avec l'accompagnement d'un adolescent au statut différent des autres. En fin de compte, les appartements ont été délaissés, au profit de l'aménagement de deux groupes dédiés entièrement à cet accompagnement vers l'autonomie. Pour le DAMIE, ces appartements sont une opportunité car ils permettront d'héberger des MIE, parfois à proximité des groupes de vie, ce qui les mettra à proximité des éducateurs d'internat. Ces appartements permettent de proposer un hébergement qui associe à la fois une certaine autonomie et une sécurisation liée à la présence d'adultes à proximité. Pour les éducateurs d'internat, il s'agit d'être un minimum attentif à ce « nouveau voisin » et au besoin, prévenir l'équipe du DAMIE.

L'hébergement diversifié répond à la nécessité d'accompagner rapidement le MIE à l'autonomie. Néanmoins, à son arrivée, la personne peut avoir besoin d'un accueil plus cadré, plus « contenant ». Nous avons vu que certains MIE avaient connus des histoires faites de souffrances, que ce soit dans leur pays d'origine, ou pendant leur parcours migratoire. Certains souffrent même de stress post-traumatique, ce qui nécessite alors pour eux d'être accompagnés au quotidien. L'idée d'une structure d'arrivée, d'un lieu d'accueil, d'un sas « passage obligé » semble évidente. Nous avons vu que le pôle possède un patrimoine immobilier important. Il existe en particulier un bâtiment qui accueillait auparavant un groupe de vie, accolé au groupe des « mauves », qui accueille pour sa part les enfants les plus jeunes de la MECS (3-10 ans). Trois surveillants de nuit assurent les nuits du groupe des mauves. Lorsque les deux groupes étaient occupés, les surveillants de nuit assuraient les rondes pour les deux groupes. Les bâtiments sont équipés pour permettre ce fonctionnement (bouton d'appel des surveillants de nuit accessible à tous) et sont autorisés par la commission de sécurité.

Le budget alloué au DAMIE, ne me permet pas d'avoir une équipe aussi importante que les autres groupes pour assurer le fonctionnement quotidien du « sas d'entrée ». Je prévois un binôme d'hôtes de maison, qui assurent l'accompagnement au quotidien de ce groupe en soirée. La contrainte d'une équipe réduite, sans possibilité d'assurer une présence à chaque instant de la journée, nous oblige à organiser le contenu des journées des MIE. Par ailleurs, le bâtiment en question est situé sur le site administratif du pôle protection de l'enfance. Il y a donc en permanence du personnel présent sur les lieux. Il y a également une grande pièce dans ce groupe. Sans doute ferons-nous de cet espace de travail, le bureau du DAMIE, lieu de rencontres et de synergies.

Enfin, en imaginant les situations les plus complexes, celles qui nécessitent une présence continue d'un adulte, j'envisage la possibilité d'accueil de MIE sur une structure « classique » d'internat. Au sein de ces structures, nous conservons des places disponibles pour assurer les accueils en urgence du SAE. Il y a parfois des places dont la disponibilité est liée au « turn over » des placements, plus fréquents chez les adolescents.

J'aurai également recours à la location d'autres appartements, de chambres au Foyer de Jeunes Travailleurs et dans un proche avenir, à l'intervention bénévole de familles de parrainage.

L'étoile se dessine. À chaque pointe, se trouve une solution d'hébergement. Mais le cœur de l'étoile reste à créer. Le cœur de l'étoile, c'est l'accompagnement et son pilotage, que je tiens à dissocier de la notion d'hébergement.⁸⁰ Depuis plusieurs réunions de direction, nous travaillions à une meilleure répartition des subdélégations entre cadres intermédiaires. Un chef de service prendra la responsabilité du DAMIE. Cette solution est provisoire. À ce moment de l'avancée du projet, je n'ai pas de vision d'avenir au-delà des 20 mineurs prévus par convention avec le conseil départemental. Si le DAMIE venait à se développer, l'embauche d'un temps de cadre supplémentaire deviendrait nécessaire.

Pour assurer l'accompagnement de vingt MIE, l'embauche de deux travailleurs sociaux paraît réaliste, aussi bien en ce qui concerne le poids financier que la charge de travail. Un temps de psychologue est prévu également, à la fois en soutien de l'équipe qu'en lien avec les MIE. Reste à procéder au recrutement, à lancer l'écriture du projet et définir les tâches et fonctions de chacun.

⁸⁰ ANNEXE VII *Le projet en étoile*

3.1.3 Élaborer le projet du DAMIE

La constitution de l'équipe du DAMIE est ma première préoccupation. Je souhaite que l'équipe participe à l'écriture du projet de la structure, dans le respect des fondamentaux que j'expose ici, et soit donc recrutée antérieurement à l'écriture du projet. Si, en ce qui concerne le chef de service, la question a été réglée rapidement, je dois mettre en œuvre une stratégie de recrutement en ce qui concerne les hôtes de maison et les travailleurs sociaux. Un des objectifs secondaires qui ont conduit à la création du pôle protection de l'enfance, est la capacité de mieux gérer les carrières longues par la possibilité pour les salariés d'une mobilité entre les services. De fait, je décide naturellement de procéder à un recrutement interne. Aucune stratégie de communication n'a encore été échaudée compte tenu des délais. Pour pallier à ce manque, je décide d'inclure lors d'une réunion générale la présentation du futur projet du DAMIE. Je ne peux que me limiter à ce que j'en maîtrise à ce moment, et insiste sur la nécessité pour la future équipe de s'impliquer dans l'écriture du projet. Le chef de service chargé du DAMIE et moi, présentons les « grandes lignes » du futur projet et ouvrons les appels à candidatures. Comme je l'ai souligné plus haut, au-delà du souhait de permettre aux salariés la capacité de mobilité, la question des compétences se pose. Bien que personne ne possède l'expérience des MIE, les entretiens d'évaluation permettent de mesurer l'envie et la capacité des salariés à être mobiles, à vivre et à participer collectivement au changement, à se trouver en situation d'apprentissage et à travailler en réseau. Ces indicateurs guidant mes choix, les deux hôtes de maison ainsi que les deux travailleurs sociaux sont recrutés en interne : une maîtresse de maison d'un groupe d'internat et un surveillant de nuit pour les postes d'hôte de maison. Le métier d'hôtes de maison n'existe pas en tant que tel. Celui qui s'en rapproche le plus est celui de maître de maison. Des maitresses de maison interviennent dans les groupes d'internat. Pour autant, la prudence impose de ne pas calquer les rôles et fonction de l'un vers l'autre. Cette fonction d'hôte de maison reste à définir, au sein d'une réflexion plus globale sur les définitions et la tâches de chacun. Cela donnera lieu à la création d'une nouvelle fiche de poste « hôte et hôtesse de maison », poste indexé sur la grille salariale des maitres et maitresses de maison.

Une éducatrice d'un groupe d'internat et une de l'AEMO pour les deux travailleurs sociaux. Les deux travailleurs sociaux sont éducatrices spécialisées de formation, mais leurs parcours professionnels, l'une en internat et l'autre en milieu ouvert, apparaissent complémentaires. Le métier d'éducateur spécialisé est construit sur un référentiel de compétences professionnelles réparties en quatre domaines :

- L'accompagnement social et éducatif,
- La conception et la conduite de projet éducatif,
- La communication professionnelle,

- L'implication dans les dynamiques partenariales institutionnelles et interinstitutionnelles.

Ce référentiel me paraît correspondre aux compétences nécessaires pour accompagner les MIE.

Pour le poste de psychologue, une salariée du pôle souhaitait augmenter son temps de travail. Cette augmentation étant compatible avec ses autres interventions (SAE), je l'ai validée en modifiant son contrat de travail. Chacune de ces embauches en interne a donné lieu à un remplacement, la plupart du temps en « dé précarisant » des salariés en CDD.

La création du DAMIE va occasionner des tâches administratives supplémentaires. Dans le cadre de la création du pôle protection de l'enfance, les équipes administratives de l'internat et de l'AEMO se sont regroupées. Certains postes sont doublés, voir triplés et ont nécessité une réorganisation. Cette réorganisation, par le biais de mutualisations, a permis de dégager du temps que je vais pouvoir faire consacrer au DAMIE.

L'équipe recrutée, la mise en projet peut débuter. Le plan d'action que je m'appête à décliner se compose de trois axes principaux :

- La création d'un dispositif qui garantisse les droits et besoins fondamentaux des MIE.
- Un fonctionnement du dispositif axé sur l'animation d'un réseau et d'un partenariat renforcés.
- Une inscription du dispositif dans la durée et les conditions pour le pérenniser.

Pour rappel, le département (par l'intermédiaire de l'ASE) reste l'interlocuteur privilégié pour les MIE. Le président du Conseil Départemental est en effet tuteur de chacun d'entre eux. Un cadre de l'ASE est nommé personne référence pour le DAMIE et sera notre interlocuteur privilégié. Il faut bien se rappeler que cette personne est « l'émissaire » du président du Conseil Départemental pour veiller à ses « pupilles ». Elle a été choisie dans le service de protection de l'enfance et nous la connaissons bien car nous travaillons déjà en partenariat avec elle.

Je mets en place une structure projet qui nécessite plusieurs phases de mobilisation jusqu'à l'implication des acteurs principaux et ce, à différents échelons :

- Le Conseil Départemental, via le cadre référent ASE,
- Le Conseil d'administration de l'association et le directeur général,

- L'équipe du DAMIE,
- Les autres équipes du pôle protection de l'enfance,
- Les partenaires
- Et les MIE.

J'organise la réflexion au sein d'un groupe de pilotage regroupant les différents acteurs. Dans un premier temps, les partenaires sont restreints, car pour un certain nombre d'entre eux, je ne les connais pas encore. Cet axe du projet du DAMIE nécessitera une action spécifique que je détaillerai plus en avant.

Fort de l'analyse/diagnostic que j'ai développée précédemment, je fais valider mon plan d'action par les instances du Conseil d'Administration et par le directeur général. En tant que directeur, mon rôle consistera à :

- Veiller à la bonne organisation des différentes phases du projet,
- Être l'interface entre les différents niveaux d'intervention,
- Être un appui technique,
- Garantir la réalisation du projet,
- Veiller à ce que les procédures mises en place garantissent le droit des usagers,
- Établir les modalités de communication,
- Organiser le processus d'évaluation.

L'écriture du projet débute. Pour guider le groupe de pilotage, nous nous appuyons sur le plan proposé par Jean-René LOUBAT.⁸¹

Il convient enfin de mettre en œuvre les conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique partagée, d'une culture commune au sein de l'équipe. La notion d'équipe apprenante prend ici tout son sens, car faut-il le rappeler, personne en son sein ne peut faire valoir la moindre expérience auprès des MIE. Dans les premiers groupes de travail je me charge de faire partager mes lectures et retours de mes différentes visites dans d'autres structures. Le document que j'avais naturellement baptisé « la bible » devient alors un document collectif de travail.

J'inscris au plan de formation, une formation collective concernant les MIE ; cette première formation est très technique. C'est à mon sens un « passage obligé » pour la

⁸¹ Annexe VIII *Version synthétique du plan du projet du DAMIE*

construction d'un savoir collectif. Les aspects techniques sont également une porte d'entrée évidente vers la connaissance de ce nouveau public. D'ailleurs, c'est ainsi que moi-même j'ai fait la connaissance des MIE.

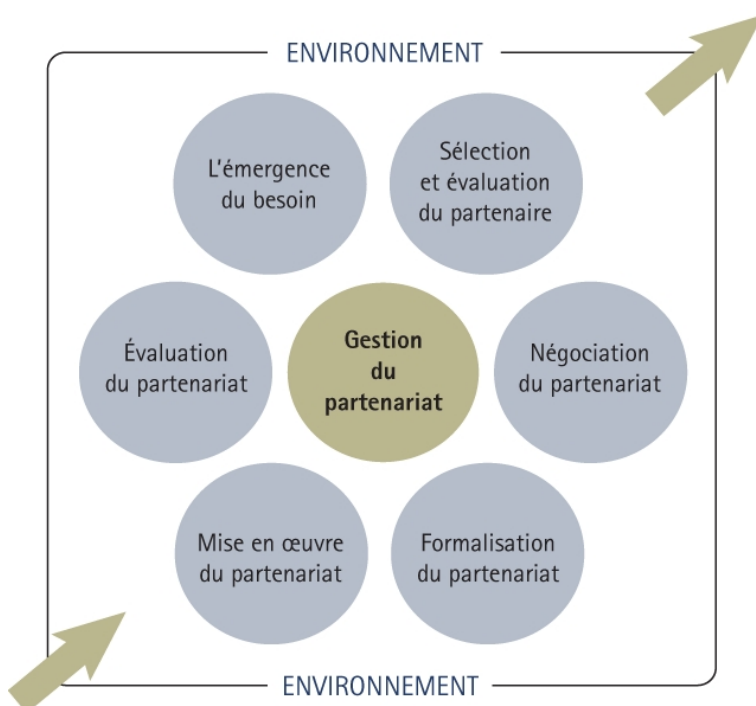
Le risque d'une culture commune spécifique au DAMIE, est de l'isoler du reste du pôle. Au sein du pôle, la pratique de l'Analyse des Pratiques (APP) est en partie transversale (internat d'un côté et AEMO de l'autre). L'équipe du DAMIE pourra intégrer facilement un groupe d'APP à la prochaine rentrée. Le chef de service habituellement chargé de l'organisation de ce temps de supervision se chargera de définir le prochain calendrier.

3.2 Inscrire l'animation de réseau comme axe du projet

Si un des axes du projet du DAMIE repose sur la gestion d'une « tension » (un équilibre instable), le deuxième axe est constitué du travail en réseau. Construire et animer le réseau est une chose (évidemment nécessaire), l'inscrire comme socle d'un projet en est une autre. Pour ce faire, je vais devoir non seulement agir directement sur le réseau, mais également en direction de l'équipe par des choix managériaux qui répondent à cette nécessité. Ma stratégie de communication devra également être préparée et adaptée. En amont, j'ai été assuré de l'engagement de mon association dans cette volonté de faire du réseau un axe du projet.

3.2.1 Créer le réseau

Michel Boisclair et Louis Dallaire proposent une méthodologie qui présente l'avantage d'être concrète, adaptable et facilement explicable par schéma :



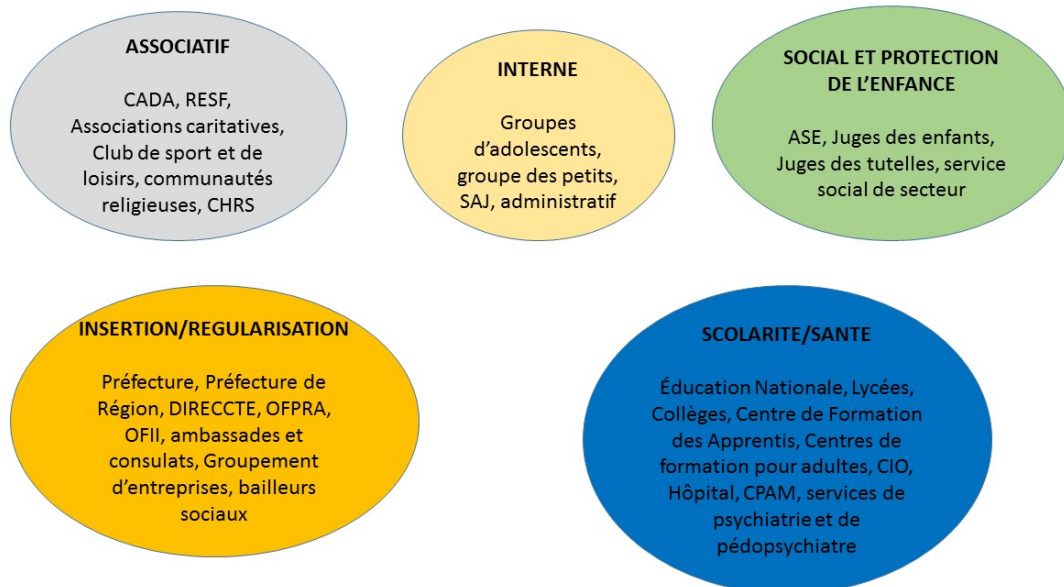
Le point de départ de cette méthode est l'émergence du besoin. Pour ce qui nous concerne, il s'agit des besoins des MIE exposés plus avant (protection, santé, scolarité, famille, autonomie, régularisation...). Dès la seconde étape, il s'agit de choisir ses partenaires. Si certains nous sont déjà connus et s'imposent (ASE, Juge des enfants, des tutelles) d'autres acteurs incontournables nous sont totalement inconnus (Préfecture, DIRECCTE). Pour d'autres enfin, nous ignorons totalement leur existence et nous devons apprendre à les connaître.

Ma première tâche est d'aller, avec le chef de service du DAMIE, rencontrer chaque partenaire potentiel (dont j'ai pu dresser la liste suite à mes rencontres avec les autres structures qui accueillent des MIE). Si cette démarche est un début, je dois préciser que nous nous abstiendrons de continuer cette « prospection » continuellement, afin d'être à l'écoute de nouveaux partenaires potentiels, ou d'acteurs nouvellement arrivés. A chaque rencontre, je prends soin de présenter mon institution et les besoins qui sont les nôtres, je recueille les commentaires des personnes et je tente de vérifier l'intérêt éventuel. Pour ce faire, j'utilise la grille d'évaluation⁸² proposée par Hervé Sérieyx dans « Mettez du réseau dans vos pyramides ».

Dans la phase de négociation, je cherche à obtenir l'engagement du partenaire en garantissant autant que possible le mien. Ces premières rencontres sont essentielles pour instaurer une relation de confiance. En amont, avec le chef de service, nous organisons notre présentation. Ma volonté est, qu'au travers de celle-ci, nous parvenions dès cette étape, à donner des éléments de compréhension, non seulement du fonctionnement du DAMIE, mais également des répartitions des tâches entre les membres de l'équipe. Directeur, chef de services et éducateurs seront tour à tour en contact avec les partenaires, et il est essentiel que ces derniers repèrent les différents niveaux de responsabilité, de décision. Nous devons évaluer pour chaque rencontre, et en fonction de l'objet de celle-ci, la nécessité de la présence de tels ou tels représentants de notre institution.

Rapidement, je mesure que ce n'est pas un réseau que nous sommes en train de constituer, mais une multitude de réseaux. Il y a des partenaires choisis, d'autres imposés, d'autres se présentent spontanément. Je n'avais pas imaginé, par exemple, que j'aurais affaire avec les magasins d'alimentation du secteur (pour négocier l'acceptation des tickets alimentation), ni avec les différentes communautés religieuses. Certains partenaires vont pouvoir travailler ensemble (certains le font déjà), mais pour d'autres cela ne sera peut-être jamais possible (difficile d'imaginer RESF et le représentant de la préfecture à la même table). Je décide de créer un tableau des partenaires, en attendant de créer une cartographie des réseaux.

⁸² Annexe IX Grille d'évaluation – *Contributions possibles des partenaires*



La négociation du partenariat ainsi que la formalisation du partenariat s'effectuent en fonction des partenaires et de l'objet du partenariat. Quelques conventions sont créées et signées. Ainsi, les MIE pourront utiliser les services de la Permanence d'Accès aux Soins (PASS) en attendant d'être immatriculés à la CPAM. La PASS coordonne ainsi, et dans un premier temps, l'ensemble des soins. Beaucoup de partenaires sont surpris à l'idée d'une convention, comme à l'idée d'être prisonniers d'un engagement qu'ils pourraient regretter plus tard. L'idée d'un réseau « global » autour des MIE semble compromise plus d'une fois dans ce travail d'état des lieux/prise de contact. Les MIE ont la particularité de concerner beaucoup d'intervenants, dont un certain nombre, non seulement ne se connaissent pas, mais parfois ont des objectifs contradictoires. Je mesure qu'il nous faudra du temps pour parvenir à mobiliser nombre d'entre eux autour des MIE. Je pressens que ce sera le temps nécessaire pendant lequel nous devons « faire nos preuves ». En réalité, peu de conventions sont signées. J'accepte de « sacrifier » la partie formalisation, en tout cas dans un premier temps. C'est sans doute un sacrifice nécessaire pour favoriser l'instauration de relations de confiance avec les différents intervenants. Dès les premiers signes d'incompréhension, prémices de tensions à venir, j'aurai à cœur de proposer à nouveau un conventionnement.

Je n'oublie pas de proposer la participation au groupe de pilotage du DAMIE, ce qui provoque à la fois étonnement et intérêt.

En interne, j'utilise le SAJ pour pouvoir proposer une activité professionnelle à certains MIE qui ne peuvent bénéficier d'une scolarité en raison de leur âge et du manque de place sur les dispositifs dédiés. L'ASE m'autorise par écrit à utiliser le SAJ pour les MIE, bien que je ne leur facture pas ces prix de journées. Cette solution ne peut être réservée qu'à quelques mineurs, sans quoi je risque l'engorgement du SAJ. Les professionnels du SAJ apprécient la présence des MIE dont ils disent qu'ils apaisent les autres adolescents.

À mon grand étonnement, d'autres liens se créent. Les « grands » MIE se rapprochent du groupe des petits (les Mauves). Ces grands adolescents, dont la manière de parler étonne les plus petits, jouent avec « leurs voisins » avec une extrême bienveillance. Les éducateurs des Mauves se rapprochent des MIE. Bien que cela soit l'occasion de faciliter la mutualisation (les veilleurs de nuit interviennent sur les deux groupes), j'aurai à veiller sur la communication en interne pour éviter le risque d'empathie excessive évoqué plus haut.

Suite à ma participation à une réunion de RESF, je reçois plusieurs propositions de personnes intéressées pour consacrer du temps aux MIE. Trois d'entre elles vont constituer une équipe de bénévoles, chargée du soutien à l'apprentissage du français. Trois groupes vont se constituer : un groupe de « français d'urgence », un autre d'alphabétisation et un dernier que nous appellerons « citoyenneté ». Ce dernier groupe, qui s'adresse à des MIE qui maîtrisent la langue, propose d'aborder de grands thèmes pour mieux connaître le pays (la France) dans lequel ces MIE demandent à vivre. Les thèmes sont la laïcité, l'égalité hommes/femmes, le fonctionnement de la sécurité sociale, de la retraite... Les conventions de partenariat sont en préparation, l'association *France partenariat* apporte son soutien technique à leur rédaction.⁸³

Un couple de personnes se propose d'accueillir des MIE chez eux, afin de partager leur quotidien. Cette sollicitation correspond à ma volonté de travailler avec des familles de parrainage. Je diffère ma réponse le temps de mettre cette réflexion au travail avec le comité de pilotage.

3.2.2 Gérer le réseau en interne

« La réussite d'un partenariat repose sur un ensemble de facteurs. Deux de ces facteurs agissent comme élément fondateur du partenariat. Le premier de ces facteurs concerne la décision de faire du partenariat un choix stratégique de développement organisationnel ; Le second facteur est son ancrage dans l'organisation. Ce deuxième facteur débouche généralement sur la mise en place de valeurs et de pratiques partenariales appropriées. Dans le cas contraire, l'exercice du partenariat ne pourrait être qu'un vain mot... »⁸⁴.

Pour inscrire l'animation de réseau comme axe du projet, il faut que l'animation du réseau soit l'affaire de tous, chacun à son niveau. Bien qu'initiateur de la démarche, le directeur

⁸³ ANNEXE X France Bénévolat. 2006, *Documents type qui peuvent servir de base à la clarification des règles du jeu entre bénévoles et associations*

⁸⁴ BOISCLAIR M., DALLAIRE L., 2008 *Les PPP, des projets risqués ?* - Dans *Les défis du partenariat dans les administrations publiques – Un regard systémiques – Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'université du Québec. p. 223

ne doit pas être le seul interlocuteur, celui sans qui rien ne se parle, ne se décide. Comme je l'ai précisé plus haut, la clarté des différents niveaux de responsabilité doit permettre à chacun de connaître son champ d'action et sa capacité à s'engager pour le DAMIE. Ces différents niveaux d'engagement sont les suivants :

- l'engagement associatif, qui est l'affaire de tous mais validé par le CA de l'association ;

- L'engagement politique, largement soutenu par le Directeur Général ;

- L'engagement financier, responsabilité du directeur ;

- L'engagement dans les projets, piloté par le chef de service et porté par l'ensemble de l'équipe.

Cette déclinaison fait apparaître les trois niveaux de l'animation du réseau :

- le niveau de « la structure », construit par le directeur, au sein duquel s'inscriront les futures conventions de partenariat. Ce niveau fixe le cadre dans lequel va vivre le réseau.
- Le niveau de l'organisation, managé par le chef de service. Ce niveau met en place une véritable régulation des relations partenariales.
- Le niveau fonctionnel au sein duquel interviennent les équipes et qui œuvre à la réussite du projet.

Pour positionner l'équipe dans cette dynamique, je dispose de plusieurs leviers d'intervention.

Mon premier levier a été le recrutement lors duquel j'ai été vigilant quant à la maîtrise des compétences évoquées plus en avant. Cette vigilance a été facilitée par le fait que j'ai effectué le recrutement en interne et que par conséquent, je connaissais déjà les professionnels qui avaient postulé. Le deuxième levier a été celui du projet. Au cours de l'écriture du projet, le travail en réseau est devenu une évidence pour tous au sein du groupe de pilotage. Le troisième levier, espéré celui-là, est celui du contentement des membres de l'équipe par une pratique professionnelle valorisante.

Bien que les compétences du métier d'éducateur incluent « L'implication dans les dynamiques partenariales institutionnelles et interinstitutionnelles », une formation est souhaitable à la fois pour gagner en compétence, mais aussi pour construire une pratique commune au sein de l'équipe. Cette année, la formation MIE ayant été inscrite au plan annuel de formation, une nouvelle formation « travailler en réseau » sera programmée

l'année prochaine. Afin de favoriser la dynamique du pôle protection de l'enfance, cette formation sera faite « sur site » et ouverte à l'ensemble des salariés.

Conscient de la fragilité du réseau et des relations partenariales, je dois réunir les conditions de la pérennité. Pour ce faire, je dois veiller à ce que le réseau ne repose pas uniquement sur une somme de réseaux personnels, mais veiller à construire une véritable transversalité. Ce point nécessite que chacun, moi y compris, accepte une perte de son pouvoir. Je dois tout à la fois favoriser l'autonomie de chacun, et instaurer les conditions d'un partage des expériences. Je demande au chef de service d'intégrer au sein de la réunion d'équipe, un temps de supervision consacré spécifiquement au travail de réseau. Aidé en cela par la psychologue, ce travail va permettre au chef de service d'apporter un appui technique à son équipe, d'anticiper les réunions partenariales à venir et d'établir des choix (des participants par exemple) et des stratégies. Ce temps, consacré au travail partenarial, au cœur de la réunion d'équipe est également un outil de rendu compte, corollaire indispensable à l'autonomie des équipes. Par ailleurs, je demande que soit construite, au fur et à mesure des expériences, une base documentaire centralisée au pôle administratif. Les procédures apprises sont ainsi compilées et accessibles à tous. Ces informations doivent pouvoir être fournies à l'ensemble de nos partenaires s'ils en éprouvent le besoin. L'arrivée d'un stagiaire, d'un nouveau professionnel dans l'équipe, se fait en premier lieu par la prise de connaissance de cette base documentaire.

L'ensemble de ces actions concourent à créer une forme « d'expertise » du travail en réseau au sein de l'équipe. Toujours soucieux du risque d'empathie excessive et de dérive vers le militantisme des professionnels, et conscient de la nécessité de privilégier des objectifs modestes mais atteignables plutôt d'idéaux et inaccessibles, je souhaite emmener cette équipe vers ce que François Aballea appelle « l'éthique de responsabilité », condition qui me paraît indispensable aux professionnels pour travailler en réseau.

« L'éthique de conviction refuse de transiger avec les principes et les règles, les références essentielles (le vrai, le bien, le juste). L'éthique de la responsabilité évalue les conséquences ultimes de l'action, c'est-à-dire les conséquences des conséquences. Elle s'accommode davantage par nécessité des contingences au nom d'un principe de réalité existentielle négociant entre l'idéal et le possible, l'absolu et le relatif, les conséquences théoriques et les effets pratiques. Elle refuse ainsi l'inaction au motif du caractère relatif de l'efficacité à long terme. D'une certaine façon, la morale de responsabilité est plus

*exigeante et déstabilisante parce qu'elle oblige constamment à évaluer en fonction de la situation. Elle est transaction constante ».*⁸⁵

3.2.3 Mettre en œuvre une stratégie de communication

Je choisis régulièrement au sein du pôle protection de l'enfance, des stratégies de communication. Il s'agit dans la plupart des cas, de travailler à la bonne image de l'établissement, de témoigner du travail accompli avec pour finalité de garantir l'activité. Dans le cas du DAMIE, je pense une communication quelque peu différente, aux enjeux eux-mêmes différents. En premier lieu, la question des MIE, nous l'avons vu plus avant, est une question « sensible ». La question de l'immigration peut provoquer des idées xénophobes, nationalistes, ou au contraire un militantisme important. Le DAMIE est au cœur de positions contradictoires affichées par différents partenaires : la préfecture et la préfecture de région qui appliquent des règles strictes quant aux régularisations, RESF qui milite en organisant au besoin, des réseaux de cacheurs pour des étrangers en situation irrégulière. La manière de communiquer interroge forcément si nous ne voulons pas être « happés » d'un côté ou de l'autre. Et puis la finalité de notre communication n'est pas la même. Si j'organise une communication qui vise à garantir l'activité du pôle enfance, en ce qui concerne le DAMIE, ce n'est pas la question des entrées qui m'occupe (elles sont décidées par la cellule nationale et imposées au Conseil Départemental), mais plutôt celle des sorties. Ma communication aura pour objectif de permettre la conduite des projets des MIE, en répondant aux besoins déjà évoqués. Cette connaissance des enjeux doit être partagée en interne. *« La politique de communication doit partir de l'interne pour se diriger vers ses différents publics. Elle doit être à la fois homogène, cohérente, globale et conforme à la réalité, afin d'être reconnue par le personnel. La communication interne et la communication externe sont inséparables car les messages dans une entreprise forte sont compris à tous les niveaux en interne et retransmis à l'extérieur sans déviation ».*⁸⁶ Je passe donc beaucoup de temps à expliquer ce que nous faisons, comment nous le faisons et pourquoi nous le faisons. Certains membres du CA de l'association, très émus par les récits de vie de certains MIE rapportés par une éducatrice lors d'un comité de pilotage, se sont proposés pour « faire pression » sur la préfecture pour faciliter certaines régularisations. L'objet de la communication a été de leur faire comprendre qu'une position éthique devait garantir le même droit à chacun des MIE, sans qu'une intervention ne favorise l'un d'entre eux au motif que son histoire était plus émouvante que celle des autres. J'ai abordé la nécessité pour le DAMIE d'être intègre,

⁸⁵ ABALLEA F., 1997 *la professionnalité : d'une notion à son usage*. Revue française de service social p.16

⁸⁶ SERIEYX H., 1996 *Mettez du réseau dans vos pyramides- Penser, organiser, vivre la structure en réseau*. Paris : Village Mondial p.102

en particulier dans les écrits fournis à la préfecture, sans quoi nos rapports ne deviendraient que des plaidoiries de défense, et perdraient rapidement de leur valeur aux yeux du personnel administratif, et au final, ne rendraient plus aucun service aux MIE. J'ai vécu sensiblement la même expérience avec RESF lorsqu'ils m'ont demandé de faire participer des MIE à une manifestation de contestation, devant les marches de la préfecture, en soutien à une famille menacée d'expulsion du territoire. Il a été simple de leur faire entendre que pour les MIE, cela compromettrait gravement leur chance d'être régularisés.

Pour communiquer en interne, je veillerai à ce qu'un article concernant le DAMIE soit écrit dans le journal associatif édité par le siège.

L'autre aspect de ma stratégie de communication est d'adopter, et de faire adopter ce qu'on pourrait nommer des éléments de langage. Il en va ainsi de notre façon de parler de la position du Conseil Départemental et de mettre en avant son choix de confier les MIE à un acteur de la protection de l'enfance. Les éléments de langage concernent chaque niveau d'action et doivent être abordés pendant le temps de réunion consacré au réseau.

Si les écrits produits par l'établissement (notes et rapports) traitent de situations particulières, ils exposent également aux partenaires, notre travail et la manière avec laquelle il est conduit. C'est au travers de nos notes et rapports qu'ils se font une représentation de l'établissement. Avec le chef de service, nous proposons des trames de rapport à l'équipe. Il nous faut penser plusieurs trames, car nous devons écrire des rapports différents pour l'ASE et pour la préfecture. Ces trames sont à retravailler avec l'équipe, à faire évoluer si besoin. Je demande une attention toute particulière au chef de service quant à la vigilance à apporter aux rapports en direction de la préfecture. Ces rapports nous sont demandés lors d'une demande de titre de séjour pour vérifier l'implication du MIE dans son projet de rester en France et s'il pose des problèmes de comportement « *de nature à troubler l'ordre public* ». Je tiens à ce que ces écrits ne soient pas des « coquilles vides » de sens et d'intérêt. Si les professionnels se cantonnent à écrire « ce qu'il faut pour qu'il reste », les personnes qui les lisent ne tarderont pas à ne plus en tenir compte. Si notre volonté est d'accompagner chaque MIE dans son projet, nous nous devons d'être les plus intègres possible et garantir ainsi l'importance de notre avis ainsi qu'une relation de confiance.

Lors d'une rencontre avec la référente ASE pour les MIE, cette dernière me rapporte que certains élus du département s'interrogeaient quant aux MIE. Ces questions étaient intervenues au moment d'aborder la dépense supplémentaire engendrée et laissaient entrevoir le manque d'information dont souffraient les conseillers départementaux. En

matière de protection de l'enfance, les élus sont mieux informés, et s'ils ne le sont pas, ils peuvent facilement l'être par leurs propres services. En ce qui concerne les MIE, et rappelons le, spécifiquement en Haute-Loire, ce manque d'information m'apparaît alors évident et regrettable (rappelons-nous aussi que le président du Conseil Départemental est tuteur des MIE par jugement du juge des tutelles). Le manque d'information, l'ignorance sont souvent à l'origine des positions les plus tranchées, ce que les services de l'ASE et moi voulons absolument éviter. Le Conseil Départemental possédant un service de communication, je propose d'éditer une plaquette d'information, à destination des élus, pour leur présenter le cadre légal de l'accompagnement des MIE, ainsi que le dispositif qu'ils financent. Cette proposition acceptée par le département, a donné lieu à plusieurs rencontres avec le service communication du département et devrait aboutir à l'édition de cette plaquette.⁸⁷

3.3 Développer une vision prospective

*« Les choix stratégiques étant déterminants pour l'avenir à moyen, voire à long terme, ils doivent être bien mesurés car ils risquent de déséquilibrer totalement l'établissement ou le service si la cohérence organisationnelle est mise à mal. L'équilibre est à trouver entre l'analyse externe et l'analyse interne ».*⁸⁸

3.3.1 Les perspectives d'avenir du DAMIE

L'accompagnement des MIE devrait connaître des changements, que ce soit au niveau local, comme au niveau national. En janvier 2015, le conseil d'État a invalidé la question de la répartition mise en place dans la circulaire Taubira et renvoie à la nécessité de légiférer. Initialement prévu à la session de juillet, le débat est reporté pour la fin 2015. Si la question de la répartition peut difficilement être remise en cause, la question du financement est par contre posée par plusieurs élus. Le débat qui consiste à savoir si l'accompagnement des MIE est du ressort de la protection de l'enfance ou de celui de l'immigration refait surface. La « sensibilité » du sujet et la proximité des élections régionales risquent de décaler dans le temps ce débat. L'idée d'un cofinancement, compromis défendus par plusieurs élus, n'est pas à exclure.

L'ANESM a publié sa lettre de cadrage concernant l'accompagnement des MIE. Le guide des bonnes pratiques, initialement prévu début 2015 a été repoussé à 2017-2018. La sortie de cette recommandation devrait permettre à l'ensemble des acteurs d'avoir une référence et d'harmoniser ses pratiques. La sortie d'une telle publication, bien qu'elle

⁸⁷ ANNEXE XI *Texte provisoire de la plaquette d'information aux élus du Conseil Départemental*

⁸⁸ BATIFOULIER F. 2011 *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale* Paris : Dunod p. 209

représente une avancée pour les intervenants, crée également une référence d'évaluation, de qualité, qui devrait s'imposer également aux financeurs. Il est difficile de prédire que cette étape mettra fin à certains agissements inacceptables, d'autant plus que la question de l'immigration agite également toute l'Europe.

Retour en Haute-Loire.

La « clef de répartition » n'existe plus, mais la cellule nationale continue d'orienter les MIE selon « *l'intérêt supérieur de l'enfant* ». Les dernières arrivées rapprochées, laissent présager d'une montée en charge à venir du DAMIE. Le Conseil Départemental nous demande de réfléchir à des solutions permettant l'accueil d'un plus grand nombre de MIE. Cette réflexion porte sur deux aspects principaux : la capacité de réponse du dispositif en termes d'hébergement et d'accompagnement, et son implantation sur plusieurs bassins de population du département.

Pour ce qui est du premier point, le patrimoine immobilier du pôle protection de l'enfance reste important. Un autre bâtiment à proximité du premier est vide et facilement et rapidement aménageable. L'augmentation du nombre de MIE permettra également la location de nouveaux appartements. Par ailleurs, l'augmentation de l'activité permet l'embauche de nouveaux salariés et de nouveaux investissements.

Le deuxième point est plus complexe et mérite de s'y attarder un peu plus.

Le département de la Haute-Loire est un territoire rural. Il possède trois bassins de population. Au centre du département, le Puy-en-Velay, préfecture et ville la plus peuplée. À l'ouest, tourné vers Clermont-Ferrand, le Brivadois avec comme ville principale Brioude, sous-préfecture. Le brivadois est séparé du Puy-en-Velay par le col de Fix. Il faut près d'une heure pour relier les deux villes. Dans le Brivadois, l'emploi est tourné vers le tertiaire et beaucoup de personnes travaillent dans le Puy-de-Dôme. À l'est, tournées vers Saint-Etienne, des villes en pleine expansion démographiques : Yssingaux, Monistrol sur Loire, Sainte-Sigolène, Aurec-sur-Loire... Il faut franchir cette fois le col du Pertuis pour s'y rendre du Puy-en-Velay en trois quart d'heure. Ce secteur du département est le plus attractif en terme d'emploi. Des grandes entreprises du textile et de la plasturgie y sont installées. Le DAMIE est installé au Puy-en-Velay, ville de dix-huit mille habitants. Nous avons vu que la population issue de l'immigration y était moins importante que la moyenne nationale et que l'immigration de l'Afrique noire n'y existe pratiquement pas. Or, les MIE viennent en majorité d'Afrique centrale et d'Afrique de l'est. Ce constat me laisse penser qu'à terme, l'augmentation de cette « minorité visible » risque, à partir d'un seuil dont j'ignore l'importance, de pénaliser les MIE dans leurs projets. L'Éducation Nationale risque de ne plus pouvoir répondre aux trop nombreuses demandes de scolarités adaptées, la préfecture risque d'accueillir les demandes de régularisation avec moins d'attention et de bienveillance, les possibilités d'apprentissage ne seront plus assez

nombreuse et peut-être, l'opinion publique pourrait avoir un regard plus négatif sur les MIE. En tant que directeur, je me dois d'anticiper cette trop forte concentration d'un même public sur un seul bassin de population, qui plus est, de petite taille. L'extension du DAMIE sur l'est et/ou l'ouest du département, me paraît inévitable. L'installation d'une structure d'accueil paraît difficilement réalisable compte tenu des contraintes exposées plus haut. Par contre, lorsqu'il s'agit de préparer les projets de scolarisation et/ou d'apprentissage, nous allons devoir élargir notre champ d'action et proposer d'autres lieux aux MIE pour la réalisation de leurs projets. L'inspecteur d'Académie chargé du secondaire est très favorable à cette évolution, ce qui lui permettrait également de répartir ces nouveaux élèves dans un nombre plus importants d'établissements et d'éviter là aussi un effet « ghetto ».

L'extension « physique » à l'ensemble du département va provoquer de fait une extension du réseau/partenariat. Au-delà de l'intérêt des MIE, cette extension doit me permettre d'assurer la pérennité du DAMIE en le positionnant dans une dimension départementale.

3.3.2 L'évaluation et les indicateurs

La qualité du service doit être un autre facteur qui contribue à la pérennité du DAMIE. Je dois de mettre tout en œuvre pour que le dispositif développe une réelle expertise de l'accompagnement des MIE. Pour ce faire, l'évaluation continue de notre action doit être menée, pour nous permettre d'améliorer nos prestations. C'est une véritable philosophie de l'évaluation que nous devons porter et transmettre. Lors des réunions de cadres, les chefs de service et moi abordons les aspects pédagogiques qui doivent permettre aux professionnels de s'approprier une démarche systématique d'évaluation des projets.

En ce qui concerne le DAMIE, deux niveaux d'évaluation se font jour :

Les résultats du projet : évaluation classique d'un projet au regard de ses objectifs.

Il s'agit ici de mesurer les écarts entre l'intention et la réalisation et de rechercher les améliorations à apporter. Cela passe par une analyse collective qui vise à dégager des priorités d'amélioration de la qualité. Cette analyse doit se faire à tous les niveaux : avec les usagers, par la tenue de réunions d'expression ; avec les professionnels au cours des temps prévus ; et avec le Comité de pilotage cité plus haut. Cette évaluation doit « traverser » l'ensemble des objectifs visés :

- La mise à l'abri : analyse des retours des MIE, nombre de fugues...

- L'autonomie : Durée du passage par « la maison », capacité du MIE à gérer le quotidien, l'argent, évaluation des niveaux en français, qualité de l'information donnée aux MIE...
- La famille : Nombre de contacts (directs ou indirects) avec les familles, implication des familles dans le projet...
- Les soins : Nombre de consultation généralistes, spécialistes, en particulier les consultations psychologiques, psychiatriques et pédopsychiatriques...
- L'insertion : Nombre de MIE inscrits dans des clubs de sport/loisirs, suivi de la scolarité et nombre de MIE scolarisés, nombre de contrats d'apprentissage signés, nombre d'incidents impliquant des MIE, nombre d'identités retracées (établissement de passeport ou carte d'identité)...
- Les sorties du dispositif : inventaire des sorties (retours au pays, régularisations, sorties sans solution, fugues)...

L'évaluation du collectif et la pertinence du partenariat.

Il s'agit d'analyser le fonctionnement collectif du partenariat. Cette analyse doit bien évidemment se faire avec les partenaires. Il faut néanmoins rester modeste dans notre ambition : tous les partenaires ne sont pas disposés à participer à cette évaluation, ou ne sont pas encore prêts. Évaluer son action, fût-elle collective, nécessite une introspection, un regard sur sa pratique qui ne fait pas forcément partie de la culture professionnelle de tous. La pratique de réseau nécessite un temps d'apprentissage pendant lequel chacun progresse à son rythme, et au sein duquel je me répète, la confiance est indispensable. L'évaluation du partenariat peut s'appuyer sur des outils existants. Hervé Sérieyx nous en livre un qui a le mérite de pouvoir être adapté à chaque réseau, à chaque projet.⁸⁹ Je propose également de se poser des questions transversales, attachées spécifiquement au fonctionnement du réseau :

- Le modèle partenarial était-il adapté ?
- A-t-il bien fonctionné ?
- Chacun a-t-il trouvé sa place dans le collectif ?
- Chacun a-t-il tenu son rôle ?
- Y-a-t-il eu des situations litigieuses ou des défauts d'organisation ?

⁸⁹ ANNEXE XII *Grille d'évaluation. Contrôler la bonne marche du réseau.*

- Quel a été l'enrichissement de chacun à travers la rencontre des autres ?
- Est-on prêt à recommencer avec les mêmes partenaires et dans les mêmes conditions ?

Le Conseil Départemental a institué la tenue d'un tableau de bord de la protection de l'enfance. Les outils créés pour remplir le tableau n'étant pas adaptés aux MIE, nous avons proposé de co-construire un outil propre aux MIE qui permettrait d'intégrer les données dans le tableau de bord. Cet outil est en cours de construction. Une première version simplifiée est à l'essai.

3.3.3 Et la protection de l'enfance ?

Francis Dhume parle de « ...la part d'inabouti de nombreuses tentatives de partenariat. Il faut sortir de son institution pour construire ensemble, sans pour autant rompre les liens avec celle-ci. C'est là un jeu d'équilibre, rendu possible par la formalisation et la structuration d'un collectif, amené à devenir, pour un temps et dans un cadre, un nouvel acteur, un acteur collectif». ⁹⁰ Rappelons-nous des résistances, des risques, limites et dérives possibles du travail en réseau. La question de l'identité professionnelle et du pouvoir sont particulièrement en jeu. Dans la plupart des situations, ce que nous appelons partenariat se résume à une relation entre deux institutions où l'une est ressource pour celle qui exprime un besoin, un manque. C'est le cas au sein du pôle protection de l'enfance. À plusieurs reprises nous avons eu à traiter des situations complexes et pour un certain nombre d'entre elles, rendus à l'état d'impuissance, à proposer une main levée, une réorientation. Plus que les passages à l'acte, ce sont les situations qui nous renvoient à cette impuissance qui nous mettent le plus à mal. La conclusion des synthèses est alors souvent la même : « cet adolescent n'est pas pour nous ». Qu'il ait commis quelques délits et c'est un CER qui est envisagé. Des troubles du comportement, et on invoque l'ITEP. Que dire de celui qui souffre d'une légère déficience sinon qu'il nécessite une orientation en IME ?

Suite au dernier schéma départemental, le Conseil Départemental de la Haute-Loire a créé une commission spécifique pour tenter de trouver des solutions collectives aux cas les plus complexes. Cette commission porte le nom d' « Ariane », en référence au fil qui permet de ne pas se perdre dans le labyrinthe. L'intention est louable, mais comment éviter que chaque participant mette en place des stratégies pour ne pas récupérer « la patate chaude » ? Il est rarement décidé de « partager » l'accompagnement. Par

⁹⁰ DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH édition p.124

expérience, je sais que n'importe quelle institution peut être mise à mal par le comportement d'un adolescent et que parfois, assurer seul un accompagnement est un leurre. Combien de retour en famille pour des enfants qui auraient dû bénéficier d'un placement mais pour lequel nous sommes incapables de le mettre en œuvre ?

Ayant participé à plusieurs commissions « Ariane », j'ai constaté que des logiques différentes avaient bien des difficultés à cohabiter : la logique « du plein », celle des établissements qui gèrent des listes d'attentes, sans soucis pour assurer leur activité et la logique du « flux », celle des MECS, qui gèrent des entrées permanentes et doivent veiller à garantir leur activité.

Ces logiques différentes rendent la collaboration plus difficile. La « tranquillité » de son établissement, les résistances prennent parfois le pas sur l'intérêt de l'utilisateur.

La réforme de la protection de l'enfance continue de se faire. Une proposition de loi, validée par le Sénat est en cours d'étude. La dernière réforme datait de 2007 (Loi du 5 mars 2007). Cette précédente réforme s'était efforcée, entre autre, d'améliorer la coordination des différents acteurs et de favoriser le partage d'informations. La collaboration des établissements et services est encouragée par les financeurs, les politiques et parfois par les professionnels, confrontés à ces situations complexes qui relèvent de plusieurs champs. Lorsque cela fonctionne, le social et le médico-social se retrouvent régulièrement autour de situations communes et tentent de trouver des solutions pour éviter ce jeu de « la patate chaude ». L'enjeu est de garantir une fluidité des parcours des usagers et d'éviter les ruptures.

L'ASEA43 gère des établissements relevant du social et d'autres du médicosocial. À proximité du pôle protection de l'enfance, il y a l'IME de l'association. Cet IME possède une section IM Pro, avec un plateau technique important. À l'initiative de la Direction Générale, et soutenue en cela par le Conseil Départemental et l'ARS, une réflexion s'engage vers la mutualisation des plateaux techniques de l'IME et du SAJ, vers une collaboration effective entre les deux établissements. L'appartenance à la même association, la proximité géographique facilitent ce rapprochement. On retrouve l'idée du « fil d'Ariane », le parcours fluidifié de l'enfant/adolescent. Ce rapprochement est présenté comme « dispositif pilote » par le Conseil Départemental et l'ARS. Lors du bilan du précédent schéma départemental de la protection de l'enfance, l'idée d'une structure cofinancée a fait jour. Le département et l'ARS souhaiteraient que la pédopsychiatrie les rejoigne dans cette volonté. À suivre...

La Loi du 5 mars 2007 a repositionné les services départementaux de l'Aide Sociale à l'Enfance comme pilotes de la protection de l'enfance. Au Québec, les centres jeunesse des dix-huit provinces gèrent l'ensemble de la protection de la jeunesse. L'idée d'une coéducation, d'une « transinstitutionnalité » plus qu'une « inter-institutionnalité » séduit.

Mais peut-elle résister à la logique concurrentielle d'aujourd'hui ? Nous sommes nombreux à être convaincus et de « bonne volonté », mais que vaut notre conviction face aux résistances ? Si une modification de notre façon de penser doit s'opérer, ce changement doit également être impulsé par les financeurs, les décideurs à travers par exemple, les contenus des appels d'offre.

Je terminerai avec l'ANESM et sa recommandation de bonnes pratiques professionnelles consacrée à la protection de l'enfance, datant de juillet 2015 et concernant « la continuité des parcours et la cohérence des actions avec les partenaires ». Elle précise concernant l'évaluation interne : *« Les niveaux de collaboration varient et évoluent selon le moment de l'accompagnement et les missions respectives de chacun. D'autre part, si le garant du projet pour l'enfant reste le président du Conseil départemental au travers du référent ASE, dans la mise en œuvre, les structures peuvent aussi assurer ce rôle de coordination des actions existantes. Dans ce thème, l'enjeu principal pour les professionnels est d'une part d'interroger les partenariats autour des projets d'accompagnement, et d'autre part leur manière d'accompagner les situations de transition (réorientations ou sorties du cadre de la mesure, en particulier). La démarche d'évaluation interne est également une occasion pour chaque structure de faire le point sur ses principes d'intervention vis-à-vis des parcours, notamment lorsque ceux-ci divergent des opportunités concrètes d'accompagnement (tensions entre volonté de la structure de pérenniser l'accompagnement et l'opportunité d'un parcours séquentiel ou, au contraire, tensions entre souhaits de la structure de réorienter le mineur/jeune majeur et manque de solutions alternatives concrètes, etc.) ».*

Conclusion

Du 22 au 26 septembre 2014, NILS MUIŽNIEKS, Commissaire aux droits de l'homme du Conseil de l'Europe, a rendu visite à la France. Dans les propositions de son rapport du 17 février 2015, Monsieur MUIŽNIEKS indique : « *Le Commissaire encourage les autorités centrales et les conseils généraux à poursuivre et à renforcer leurs efforts conjoints afin d'assurer, en métropole comme en outre-mer, un accueil des MIE garantissant à ces derniers des conditions de vie dignes et la possibilité de construire un projet de vie. Il les prie instamment de prendre sans délai des mesures propres à garantir qu'aucun MIE ne soit laissé sans solution d'hébergement et à éviter le logement de ces mineurs dans des structures dépourvues de tout accompagnement socio-éducatif et médical* ». ⁹¹ Les sénatrices Muguet Dini et Michelle Meunier ont publié en juin 2014 un rapport relatif à la protection de l'enfance, en précisant le cas particulier de l'accueil et de la prise en charge des MIE. Dans leur proposition n°53, elles présentent l'idée d'étudier « *l'opportunité de mettre en place d'autres modes de prise en charge des mineurs isolés étrangers (MIE) , plus adaptés à leurs problématiques spécifiques , dans le cadre de la protection de l'enfance* ». ⁹²

Ces recommandations laissent penser que l'accompagnement des MIE sur le Département de la Haute-Loire répond à ce que l'on pourrait qualifier de « bonnes pratiques ». Il faut néanmoins reconnaître que le contexte du DAMIE est beaucoup plus favorable que celui de grandes agglomérations. Il y a par exemple 750 MIE accueillis sur Paris (et 840 jeunes majeurs isolés), 500 en Ille-et-Vilaine.

Comme nous l'avons imaginé, la vingtaine de MIE prévue est aujourd'hui largement dépassée. Il nous faut rechercher d'autres solutions d'hébergement en dehors du bassin du Puy-en-Velay. L'équipe va s'agrandir avec l'arrivée d'un nouveau travailleur social. L'éducation nationale, via l'inspecteur d'académie du secondaire, travaille pour proposer d'autres établissements scolaires incluant des classes UPE2A.

Depuis le début de l'écriture de ce travail, trois MIE sont devenus majeurs. Ils ont signé leur contrat d'apprentissage et sont en attente de l'obtention de leur titre de séjour. La pratique de réseau leur a permis de trouver un employeur, de signer en premier lieu une convention de stage puis un contrat d'apprentissage. Les rencontres entre la personne chargée des autorisations provisoires de travail (APT) et celle chargée à la préfecture de

⁹¹ Conseil de l'Europe, 2015 Rapport par Nils MUIŽNIEKS, commissaire aux droits de l'homme du Conseil de l'Europe suite à sa visite en France du 22 au 26 septembre, Strasbourg, p. 23

⁹² DINI M. ET MEUNIER M., *Protection de l'enfance : améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant*, publié au nom de la commission des affaires sociales, déposé le 25 juin 2014, 123 p. 117

traiter les demandes de titres de séjour, a permis de mettre en place une procédure qui précise les interventions de chacun (DIRECCTE, préfecture, DAMIE, CFA, employeur, chambre des métiers et MIE).

Après quelques mois de fonctionnement, deux constats s'imposent déjà :

- **La difficulté de mise en œuvre du travail avec la famille.** Nous nous heurtons aux difficultés de langue, d'absence de moyens de communication et parfois à la volonté du MIE, prisonnier de l'histoire qu'il se doit de nous raconter, de nous tenir « éloignés » de sa famille.
- **La difficulté pour retracer les identités et recueillir les documents officiels.** Le plus souvent constituée par l'impossibilité de traiter avec ambassades et/ou Consulats. Nous apprenons peu à peu. Pour le Congo il vaut mieux se rendre à Anvers en Belgique. Pour l'Albanie à Milan en Italie. Enfin, pour le Mali, l'Ambassade située à Paris est fiable.

Deux nouveaux réseaux font nécessité : celui des traducteurs/interprètes et celui des ambassades/Consulats. Là encore, une base de données documentaire est essentielle à construire.

L'accompagnement des MIE est encore à construire, à inventer. Sans vouloir uniformiser les interventions (au risque de ne pas prendre en considérations les différences d'environnement), il me paraît nécessaire que l'ensemble des acteurs puisse se référer à l'existence de bonnes pratiques. Je crois que cette référence, nous devons tous la bâtir à partir du partage et de l'évaluation de nos expériences. À nous de construire ce « Méta-réseau » qui nous permettra d'y parvenir.

Bibliographie

OUVRAGES

- ARENDET H. 1961 *Condition de l'homme moderne* Paris : Calmman-Lévy, 369 p.
- BATIFOULIER F. 2011 *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale* sous la direction de Francis Batifoulier Paris : Dunod 494 p
- BAUTIER (E.), GONNIN-BOLO (A.), ZAY (D.), 1995, *Établissements et partenariats. Stratégies pour des projets communs*, texte préparatoire au colloque INRP-ESCOL-IFE-Université Paris VIII. Paris, INRP, 464 p
- BOISCLAIR M., DALLAIRE L., 2008 *Les défis du partenariat dans les administrations publiques – Un regard systémiques – Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'université du Québec. 368 p
- BRETON M, 1994 *On the Meaning of Empowerment and Empowerment-oriented Social Work, Social Work with Groups*, vol.17, no 3, 312 p
- BRICAUD J., 2012, *Accueillir les jeunes migrants – les mineurs isolés étrangers à l'épreuve du soupçon*. Lyon : Chroniques sociales, 223 p
- CAPUL M., LEMAY M., 1996, *De l'éducation spécialisée*, 2^e édition, Ramonville Saint-Agne Erès 448 p
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977 *L'acteur et le système*, Paris : Éditions du Seuil 445 p
- CYRULNIK B., 1999, *Un merveilleux malheur* Odile Jacob, 224 p
- DHUME-SONZOGNI F., 2010 *Du travail social au travail ensemble* 2^{ème} édition Ruel-Malmaison : ASH, 206 p
- Le petit Larousse illustré. 2012 Paris : Larousse 1910 p
- ETIEMBELE A., *Les mineurs isolés étrangers en France. Évaluation quantitative de la population accueillie à l'Aide Sociale à l'Enfance. Les termes de l'accueil et de la prise en charge*, QUEST'US, Rennes 2002, 269 p
- JAEGER M. 2013 *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod 1215 p.
- KARSZ S., 2011, *Pourquoi le travail social ? Définitions, figures, clinique*, 2^e édition Paris : Dunod 256 p
- LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et partenariat. Comment en faire une compétence collective*. 3^{ème} édition revue et augmentée Paris : Eyrolles 174 p
- LIBOIS J., LOSER F., 2010, *Travailler en réseau – Analyse de l'activité en partenariat dans les domaines du social, de la santé et de la petite enfance* Genève : ies éditions 230 p
- Lionel BALTHAZARD - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

LOUBAT J.R., 2012 *Élaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3^{ème} édition Paris : Dunod 409 p

MIRAMON JM 2012, *Le métier de directeur*, 5^e éd. Rennes : EHESP 280 p

MORIN E., 2005 *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 160 p

ROCHE B., 2006 *L'art de manager*. Paris : Ellipse marketing 137 p.

SANICOLA L., 1994, *L'intervention de réseaux* Paris : Bayard 276 p

SENGE P., 1992, *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : First éditions. 464 p

SERIEYX H., 1996 *Mettez du réseau dans vos pyramides- Penser, organiser, vivre la structure en réseau*. Paris : Village Mondial 252 p

SERRES M. 1992, *Le tiers-Instruit*. Paris : Gallimard. 256 p

SPIRE A., 2008, *Accueillir ou reconduire – Enquête sur les guichets de l'immigration*, Liber 124 p

VANISTENDAEL S., LECOMTE J., 2000, *Le bonheur est toujours possible*, Bayard Éditions, 224 p

WINNICOTT D.W., 1969, *De la pédiatrie à la psychanalyse* Paris : Payot 464 p

DOCUMENTS

ANESM Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – *La bientraitance, définition et repères pour la mise en œuvre*. 2010

CONSEIL DE L'EUROPE, 2015 *Rapport par Nils MUIŽNIEKS, commissaire aux droits de l'homme du Conseil de l'Europe suite à sa visite en France du 22 au 26 septembre*, Strasbourg. 52 p.

DEBRE I., *Les mineurs isolés étrangers en France* (rapport), Sénat, Paris 2010

Programme en faveur des Enfants Séparés en Europe – *Déclaration de bonne pratique*. Troisième édition – 2004

IGAS, février 2012, *Évaluation de l'accueil des mineurs relevant de l'ASE hors de leur département d'origine*, rapport RM2012-005, annexe n°8

JEAMMET P. *Actes de la Conférence régionale de santé d'Ile-de-France* 1999

RESEAU EUROPEEN DES MIGRATIONS 2014 *Troisième étude ciblée 2014, Politiques, pratiques et données statistiques sur les mineurs isolés étrangers en 2014* PARIS : Ministère de l'intérieur. 52 p.

LOIS

Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance Journal officiel du 6 mars 2007

Code Civil Article 375 et suivants

Code de l'Entrée et du Séjour des Étrangers et du Droit d'Asile (Ceseda)

REVUES

ABALLEA F., 1997 *la professionnalité : d'une notion à son usage*. Revue française de service social N°184 57p

GARVIN J., 1993, « Construire une organisation apprenante », Harvard Business Revue, n° 71

THESES

SERRE D., 2004, *Désordres familiaux et pratique d'encadrement. Les assistantes sociales face aux enfants en danger*. Thèse pour le doctorat en sociologie ES-EHESS,

INTERNET

ANESM 2014, Programme de travail 2015-2018 [consulté le 13 avril 2014] Disponible sur internet :

http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/02_04_15_Programme_de_travail_2015-2018_Versionsite.pdf

CIMADE. Guide Pratique sur les demandes d'asile et de titre de séjours. Mineurs Isolés Étrangers. [Consulté le 21 août 2015] Disponible sur internet : http://cimade-production.s3.amazonaws.com/publications/documents/100/original/Guide_MIE_Cimade_NordPicardie_mars2015.pdf?1426771832

Convention Internationale des Droits de l'Enfant [consulté le 21 novembre 2014] Disponible sur <http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/convention-internationale-relative-aux-droits-de-l-enfant-integral.pdf>

Département de la Haute-Loire, *Schéma départemental de prévention et de protection pour l'enfant, l'adolescent et sa famille 2103-2017* Conseil Départemental Haute-Loire. 2013 [consulté le 12 novembre 2014] Disponible sur internet : <http://www.hauteloire.fr/Le-schema-de-protection-de-l.html>

DINI M. ET MEUNIER M., *Protection de l'enfance : améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant, publié au nom de la commission des affaires sociales*, déposé le 25 juin 2014, 123 p [Consulté le 11 août 2015] Disponible sur <http://www.senat.fr/rap/r13-655/r13-6551.pdf>

ETIEMBELE A., 2008 *Parcours migratoires des mineurs isolés étrangers, catégorisation et traitement social de leur situation en France*, e-migrinter n°2 [consulté le 22 mai 2015] Disponible sur http://www.mshs.univ-poitiers.fr/migrinter/e-migrinter/200802/emigrinter2008_02_180.pdf

France Bénévolat [consulté le 1^{er} septembre 2015] Disponible sur www.francebenevolat.org

Groupe d'Information et de soutien aux immigrés GISTI [consulté le 20 janvier 2015] Disponible sur : <http://www.gisti.org/>

HAEFLIGER Stéphane [consulté le 12 juillet 2015] Disponible sur <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hloa.pdf>

INFOMIE [consulté le 22 mai 2015] Disponible sur <http://infomie.net/spip.php?rubrique272>

INSEE Publications et statistiques pour la France ou les régions. [Consulté le 21 juillet 2015] Disponible sur https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjABahUKEwi3scnsvt_HAhVCtBQKHZq7CMY&url=http%3A%2F%2Fwww.insee.fr%2Ffr%2Finsee_regions%2Fauvergne%2Fthemes%2Flettre%2Flettre18%2Flettre18.pdf&usq=AFQjCNEEVD2yR2DqdEW7pBOB9nefonnZqg&sig2=e9XyNstKDfNG_XSghO5Z1g&bvm=bv.102022582,d.d24

LE BOSSE Y. 2003, *De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment*, Nouvelles pratiques sociales, Volume 16, numéro 2 [consulté le 5 août 2015] Disponible sur <http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n2/009841ar.html>

LE BOSSE Y Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux. [Consulté le 5 août 2015] Disponible sur <file:///C:/Users/lionel/Downloads/empowerment-et-pratiques-sociales-illustration-du-potentiel-d-une-utopie-prise-au-serieux.pdf>

LEGIFRANCE Ministère de l'intérieur et de l'aménagement du territoire [consulté le 12 juin 2015] Disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070158&dateTexte=20150905>

Ministère de la justice, Les chiffres-clés de la justice, [consulté le 12 juin 2015] Disponible sur https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAAahUKEwiykpzlvT_HAhXJshQKHUbuUDi8&url=http%3A%2F%2Fwww.justice.gouv.fr%2Fart_pix%2F1_stat_Chiffres_cles_2013.pdf&usg=AFQjCNEb31JK1vyWjdVRt1uBZHhgRQCIA&sig2=5wnJm6uz0e_nDxWFHnMF3A

OFPPRA, 2015 Rapport d'activité 2014, Paris [consulté le 6 août 2015] Disponible sur https://www.ofpra.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/rapport_dactivite_2014.pdf

Liste des annexes

- ANNEXE I** *Table des matières de la déclaration des bonnes pratiques du PESE*
- ANNEXE II** *Articulation dispositif national de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation des mineurs isolés étrangers et droit commun de la protection de l'enfance*
- ANNEXE III** *Organigramme du pôle protection de l'enfance*
- ANNEXE IV** *Les compétences des professionnels*
- ANNEXE V** *Typologie des risques*
- ANNEXE VI** *Budget simplifié et calcul du seuil de rentabilité du DAMIE*
- ANNEXE VII** *Le projet en étoile*
- ANNEXE VIII** *Version synthétique du plan du projet du DAMIE*
- ANNEXE IX** *Grille d'évaluation. Contributions possibles des partenaires*
- ANNEXE X** *Documents type qui peuvent servir de base à la clarification des règles du jeu entre bénévoles et associations*
- ANNEXE XI** *Texte provisoire de la plaquette d'information aux élus du Conseil Départemental*
- ANNEXE XII** *Grille d'évaluation. Contrôler la bonne marche du réseau*

ANNEXE I

Table des matières de la déclaration des bonnes pratiques du PESE

Programme en faveur des Enfants Séparés en Europe

DECLARATION DE BONNE PRATIQUE

Troisième édition, 2004

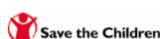


TABLE DES MATIERES

A. Introduction	2
1. Programme des Enfants Séparés en Europe (PESE)	2
2. Définition	2
3. Déclaration de bonne pratique	3
4. Abréviations et acronymes utilisés à titre de référence	4
B. Premiers principes	7
B 1. L'intérêt supérieur	7
B 2. La non-discrimination	7
B 3. Le droit de participer	8
B 4. Le respect de l'identité culturelle	8
B 5. L'interprétation	9
B 6. La confidentialité	9
B 7. L'information	10
B 8. La coopération interorganisations	10
B 9. La formation du personnel	11
B 10. La durabilité	11
B 11. L'opportunité	11
C. Bonne pratique	12
C 1. L'accès au territoire	12
C 2. Les enfants victimes de la traite	13
C 3. Les enfants migrants séparés	14
C 4. L'identification	15
C 5. La recherche et les contacts familiaux	15
C 6. La désignation d'un tuteur ou d'un conseiller	16
C 7. L'enregistrement et l'établissement de papiers d'identité	17
C 8. L'estimation de l'âge	18
C 9. L'absence de détention	18
C 10. Le droit de participer	19
C 11. La prise en charge temporaire – la santé – l'éducation et la formation	20
C 11.1 La prise en charge temporaire	20
C 11.2 La santé	21
C 11.3 L'éducation, la langue et la formation	22
C 12. La procédure d'asile ou de détermination du statut de réfugié	24
C 12.1 Les garanties procédurales minimales	25
C 12.2 Les critères de décision sur la demande d'un enfant	26
C 13. Les solutions à long terme ou durables	28
C 13.1 L'installation dans le pays d'accueil/d'asile	28
C 13.2 Le regroupement familial	28
C 13.3 L'intégration	29
C 13.4 L'adoption	30
C 13.5 L'identité et la nationalité	31
C 13.6 Le retour dans le pays d'origine	31
Annexe I Passé social	33
Annexe II Droit, politique et principes directeurs régionaux et internationaux	34
Annexe III Références utilisées	38

ANNEXE II

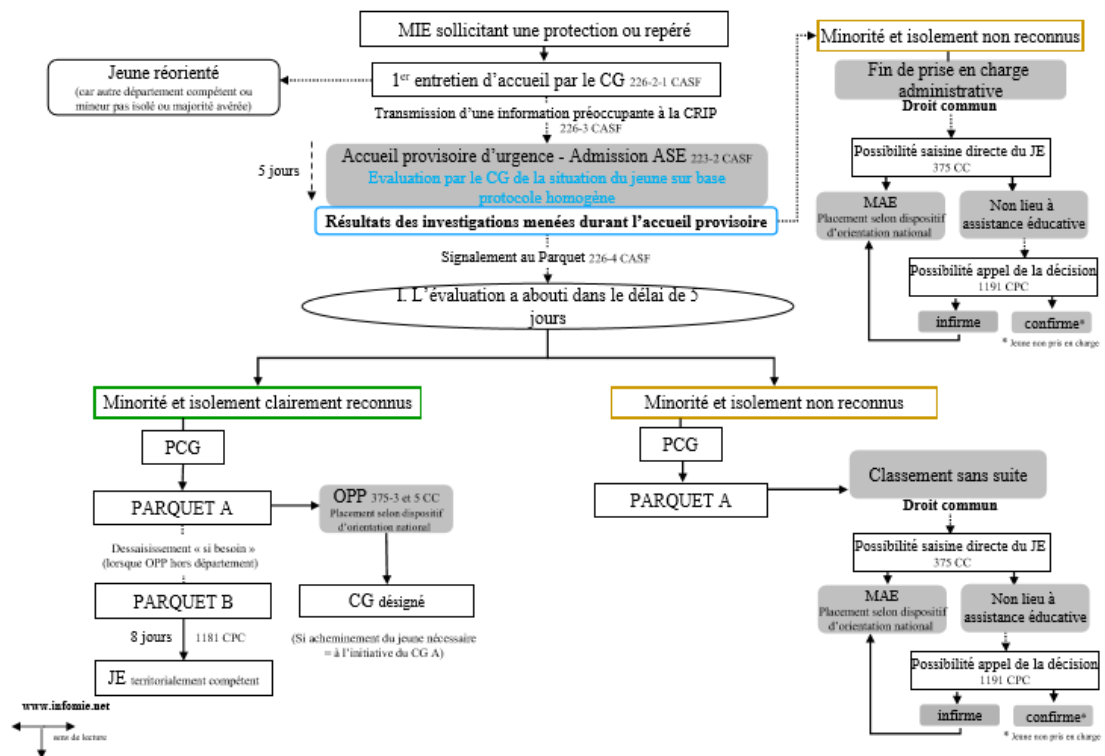
Articulation dispositif national de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation des mineurs isolés étrangers et droit commun de la protection de l'enfance.

Glossaire

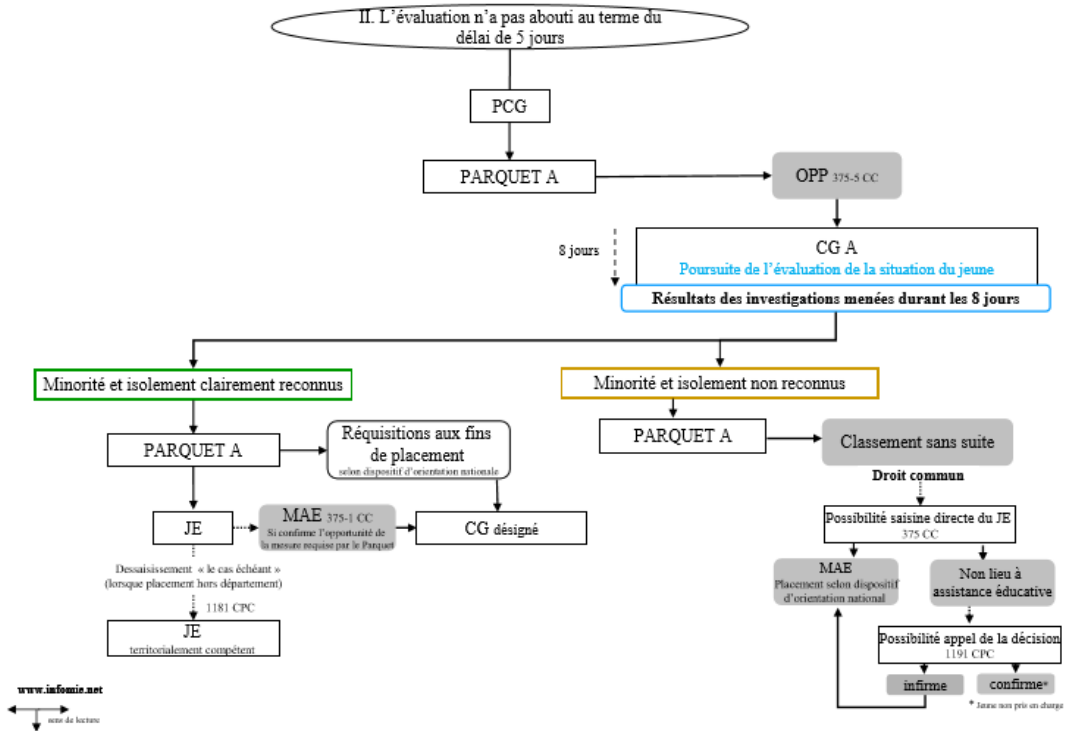
A	Du lieu où le jeune s'est présenté ou a été repéré / Du lieu de placement initial
B	Du lieu de placement définitif
CG désigné	Conseil Général du lieu où le jeune s'est présenté ou a été repéré / Du lieu de placement initial ou Du lieu de placement définitif
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CRIP	Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes
CG	Conseil Général
PCG	Président du Conseil Général
JE	Juge des Enfants
MAE	Mesure d'Assistance Educative
OPP	Ordonnance de Placement Provisoire
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CC	Code Civil
CPC	Code de Procédure Civile

www.infomie.net

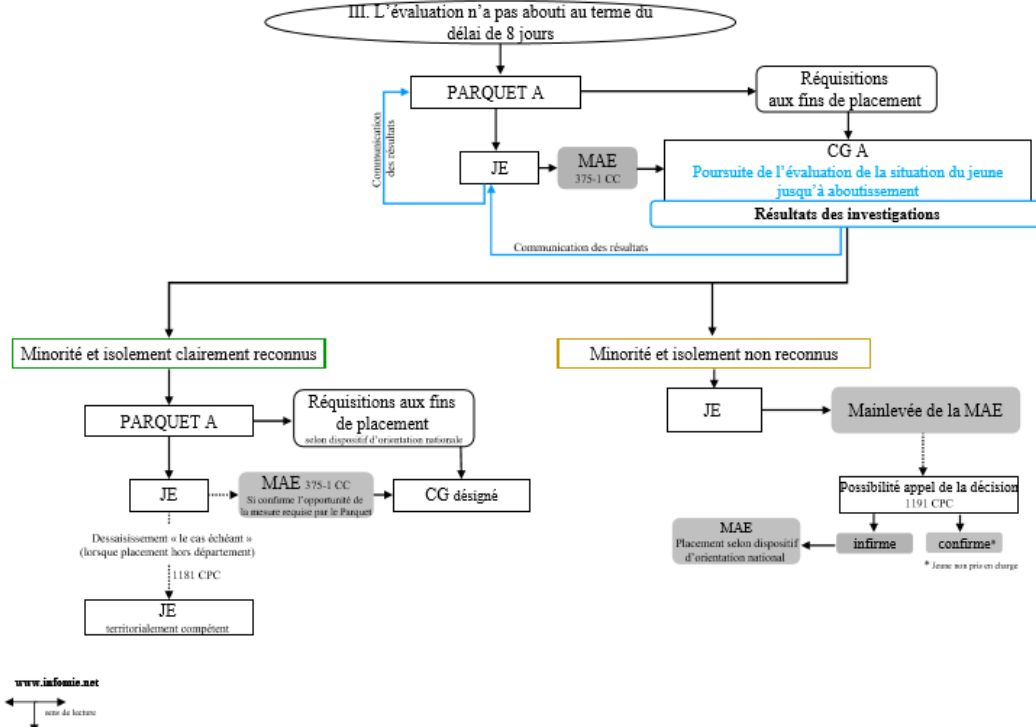
ARTICULATION DISPOSITIF NATIONAL DE MISE A L'ABRI, D'EVALUATION ET D'ORIENTATION DES MINEURS ISOLEES ETRANGERS ET DROIT COMMUN DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE (1/3)



ARTICULATION DISPOSITIF NATIONAL DE MISE A L'ABRI, D'EVALUATION ET D'ORIENTATION DES MINEURS ISOLES ETRANGERS ET DROIT COMMUN DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE (2/3)



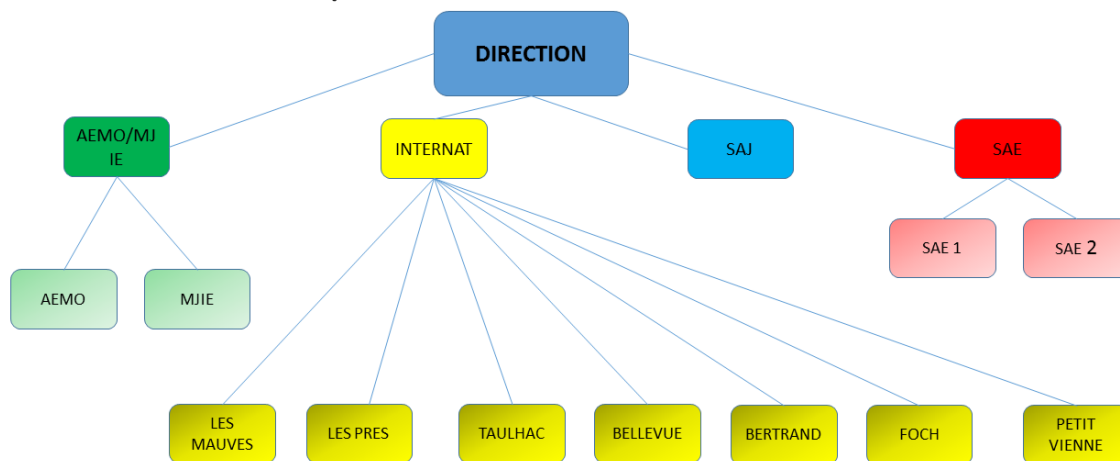
ARTICULATION DISPOSITIF NATIONAL DE MISE A L'ABRI, D'EVALUATION ET D'ORIENTATION DES MINEURS ISOLES ETRANGERS ET DROIT COMMUN DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE (3/3)



ANNEXE III

Organigramme du pôle protection de l'enfance

Pôle protection de l'enfance



ANNEXE IV

Les compétences des professionnels

Implication dans les dynamiques partenariales, institutionnelles et inter institutionnelles

1- Référentiel de compétences des assistants de service social (DC4) ⁹³

4.1 Développer des actions en partenariat et en réseau	4.1.1. Savoir identifier les partenaires inter institutionnels de son environnement et connaître leur culture 4.1.2. Savoir animer un réseau de professionnels 4.1.3. Savoir décoder les positionnements et les stratégies de l'ensemble des acteurs 4.1.4. Savoir établir des relations avec l'ensemble des acteurs 4.1.5. Savoir valoriser son savoir-faire
4.2. Assumer une fonction de médiation	4.2.1. Savoir utiliser les techniques de gestion des conflits 4.2.2. Savoir négocier avec les personnes, les institutions
4.3. S'inscrire dans un travail d'équipe	4.3.1. Savoir coopérer avec d'autres professionnels de son service, solliciter leur avis, leurs connaissances, leurs compétences 4.3.2. Savoir transmettre ses propres observations et analyses 4.3.3. Savoir confronter ses observations

2- Référentiel de compétences des éducateurs spécialisés (DC4) ⁹⁴

Implication dans les dynamiques institutionnelles. Etablir une relation professionnelle avec les partenaires	- Savoir représenter son service. - Savoir accueillir. - Savoir adapter son mode de communication aux partenaires.
Situer son action dans le cadre des missions de l'institution et de son projet.	- Savoir négocier avec les personnes, les institutions. - Savoir contribuer à l'élaboration du projet institutionnel. - Savoir intégrer son action dans le cadre du projet institutionnel.
Travail en partenariat et en réseau. Développer des activités en partenariat et en réseau et contribuer à des pratiques de développement social territorialisé.	- Savoir identifier les partenaires institutionnels de son environnement et connaître leur culture. - Savoir établir des relations avec l'ensemble des acteurs. - Savoir conduire des actions conjointes avec les partenaires de l'intervention sociale, sanitaire, scolaire et culturelle. - Savoir argumenter des propositions dans le cadre de l'élaboration de projets territoriaux de politique sociale. - Savoir animer un réseau de professionnels. - Savoir décoder les positionnements et les stratégies de l'ensemble des acteurs.

⁹³ Annexe 1 de l'arrêté du 29 juin 2004 relatif au diplôme d'Etat d'assistant de service social.

⁹⁴ Annexe 1 de l'arrêté du 20 juin 2007 relatif au diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé.

ANNEXE V

Typologie des risques

Typologie des risques liés aux partenariats privés/publics

	Types de risques	Exemples
Risques externes	Risques socioéconomiques	Compétition Changement dans la demande Changements dans les attentes
	Risques technologiques	Obsolescence Innovation
	Risques politiques	Objectifs conflictuels Changement des Lois ou de la réglementation
Risques internes	Risques de projet	Résistance au changement Envergure du projet Complexité du projet
	Risques organisationnels	Manque de ressources Manque de compétences Stratégie de gestion
	Risques relationnels	Selection des partenaires inappropriée Manque de confiance Mésentente Contrats inadéquats Coordination déficiente Cultures différentes Inertie Manque d'implication Difficultés de communication

ANNEXE VI

Budget simplifié et calcul du seuil de rentabilité du DAMIE

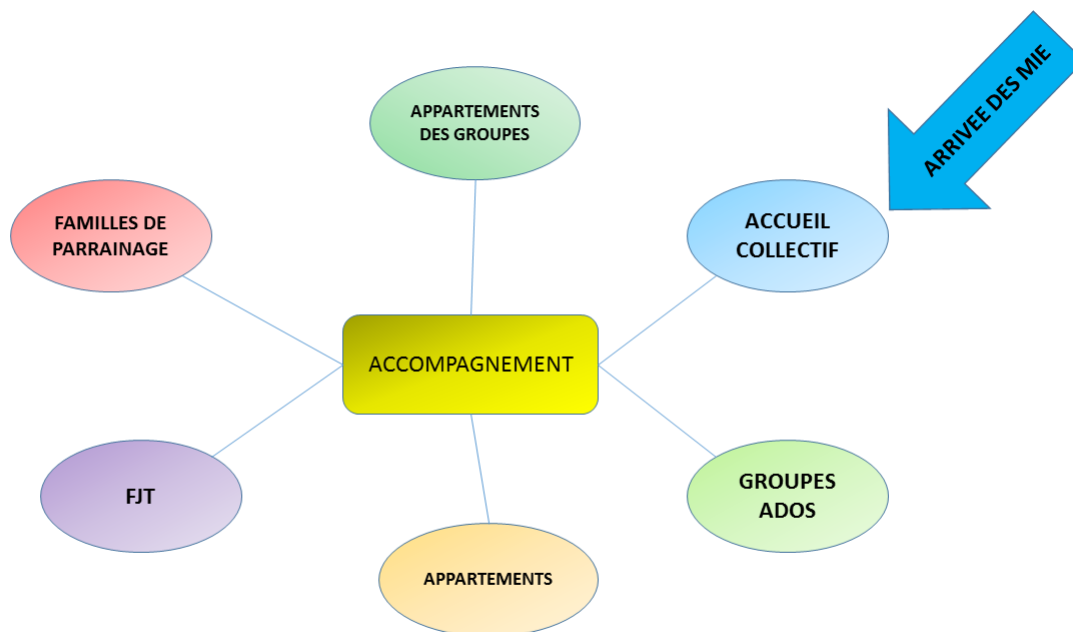
DISPOSITIF ACCUEIL MINEURS ETRANGERS (budget 2015)

DETAIL DES COMPTES	CHARGES FIXES	CHARGES VAR	CHARGES VAR	CHARGES VAR	CHARGES VAR	CHARGES VAR	CHARGES VAR
	2 éduc + 0,25 psj	17 jeunes	18 jeunes	19 jeunes	20 jeunes	21 jeunes	22 jeunes
	0,5 chef serv 2 hotes maison	dont 11 nouveaux 6 gpe maison	dont 12 nouveaux 6 gpe maison	dont 13 nouveaux 7 gpe maison	dont 14 nouveaux 7 gpe maison	dont 15 nouveaux 7 gpe maison	dont 16 nouveaux 8 gpe maison
ACHATS							
606110 Eau et assainissement	900,00						
606120 Electricité	3 800,00						
606130 Chauffage	5 200,00						
606210 Carbur. et fourmit. pour garage	500,00						
606220 Produits d'entretien	390,00	2 370,00	2 520,00	2 670,00	2 820,00	2 970,00	3 120,00
606240 Fournitures de bureaux	500,00						
606250 Fournitures scolaires	200,00	1 700,00	1 800,00	1 900,00	2 000,00	2 100,00	2 200,00
606260 Fournitures hôtelières	500,00						
606264 Linge	300,00	550,00	600,00	650,00	700,00	750,00	800,00
606265 Vêture Adolescents		13 230,00	14 040,00	14 850,00	15 660,00	16 470,00	17 280,00
606300 Alimentation individuelle		19 195,00	20 940,00	20 990,00	22 735,00	24 480,00	24 530,00
606300 Alimentation collective "maison"		12 180,00	12 180,00	13 845,00	13 845,00	13 845,00	15 510,00
606600 Produits pharmaceutiques	500,00						
606800 Fournitures petit entretien	1 500,00						
Total	14 290,00	49 225,00	52 080,00	54 905,00	57 760,00	60 615,00	63 440,00
SERVICES EXTERIEURS							
611100 Prestations à caractère médical	1 000,00						
611220 Loisirs et sorties à l'extérieur	1 000,00						
611250 Frais de scolarité	500,00						
Total	2 500,00						
AUTRES SERVICES EXTERIEURS							
624210 Transports individuels	200,00	396,00	432,00	468,00	504,00	540,00	576,00
625100 Déplacements du personnel	200,00						
626100 Affranchissement	150,00						
626200 Téléphone & frais internet	500,00						
628200 Alimentation à l'extérieur	300,00	17 850,00	18 900,00	19 950,00	21 000,00	22 050,00	23 100,00
Total	1 350,00	18 246,00	19 332,00	20 418,00	21 504,00	22 590,00	23 676,00
TOTAL CHARGES GROUPE 1	18 140,00	67 471,00	71 412,00	75 323,00	79 264,00	83 205,00	87 116,00
AUTRES SERVICES EXTERIEURS							
622300 Honoraires interprètes		550,00	600,00	650,00	700,00	750,00	800,00
622630 Honoraires commissaire aux cor	400,00						
Total	400,00	550,00	600,00	650,00	700,00	750,00	800,00
IMPOTS ET TAXES							
631100 Taxes sur salaires	11 074,00						
633300 Formation profes. continue	2 789,00						
633400 Participation effort construction	546,00						
Total	14 409,00						
CHARGES DE PERSONNEL							
641110 Rémunérations principales	121 248,00						
645110 Cotisations URSSAF	39 695,00						
645110 Aides Etat ARTT	-4 113,00						
645130 Cotisations CPM/CIPC	11 118,00						
645140 Cotisations ASSEDIC	5 213,00						
645160 Cotisation mutuelle	540,00						
647200 Comité d'entreprise	1 758,00						
647500 Médecine du travail	540,00						
Total	175 999,00						
TOTAL CHARGES GROUPE 2	190 808,00	550,00	600,00	650,00	700,00	750,00	800,00

TOTAL CHARGES GROUPE 2	190 808,00	550,00	600,00	650,00	700,00	750,00	800,00
SERVICES EXTERIEURS							
613200 Location "maison"	18 000,00						
613200 Locations appartements	13 950,00						
614000 Charges locatives	1 500,00						
615520 Entretien matériel de transports	500,00						
615580 Entretien matériel et outillage	250,00						
616000 Assurances	2 000,00						
Total	36 200,00						
AUTRES SERVICES EXTERIEURS							
627000 Services bancaires	100,00						
Total	100,00						
IMPOTS ET TAXES							
635300 Impôts indirects							
Total							
AUTRES CHARGES DE GESTION							
655600 Quôte part de services	2 000,00						
658210 Argent de poche		13 260,00	14 040,00	14 820,00	15 600,00	16 380,00	17 160,00
658000 Charges diverses gestion							
Total	2 000,00	13 260,00	14 040,00	14 820,00	15 600,00	16 380,00	17 160,00
CHARGES FINANCIERES							
661100 Intérêts des emprunts							
Total							
CHARGES EXCEPTIONNELLES							
671200 Charges exceptionnelle							
675000 Valeur comptable des immob. Cédées							
Total							
NOTATIONS AUX AMORTISST & PROV							
681120 Dot. Amortissements immobilisa	1 800,00						
681500 Dot. Provisions pour charges							
687460 Dot. Prov. Reglées : +value nette act.							
Total	1 800,00						
TOTAL CHARGES GROUPE 3	40 100,00	13 260,00	14 040,00	14 820,00	15 600,00	16 380,00	17 160,00
PRODUITS							
AUTRES PRODUITS GEST. COURANTS							
758800 Autres produits							
758820 Participation APL							
Total							
TOTAL CHARGES NETTES	249 048,00	81 281,00	86 052,00	90 793,00	95 564,00	100 335,00	105 076,00
nombre de journées :		6205	6570	6935	7300	7665	8030
coût à la place (prix payé = 49,94 €)		53,24	51,00	49,00	47,21	45,58	44,10
resultat prévisible		-20 451,30	-6 994,20	6 492,90	19 950,00	33 407,10	46 894,20

ANNEXE VII

Le projet en étoile



ANNEXE VIII

Version synthétique du plan du projet du DAMIE

1 Le positionnement du DAMIE

1.1 L'utilité sociale du DAMIE

1.1.1 L'ASEA43

1.1.2 Le pôle protection de l'enfance

1.1.3 Les MIE

1.2 L'environnement du DAMIE

1.3 Les prestations offertes

2 La méthodologie d'action du DAMIE

2.1 Le cadre institué

2.2 La procédure d'accueil, l'arrivée d'un MIE

2.3 La contractualisation

2.4 La personnalisation des prestations

2.5 La participation du MIE et de ses parents

2.6 La promotion de la bientraitance et la prévention de la maltraitance

2.7 L'évaluation de la qualité

3 L'organisation du DAMIE

3.1 La configuration du DAMIE

3.2 Les ressources matérielles

3.2.1 Le site et les locaux

3.2.2 Les équipements

3.2.3 Le matériel

3.3 Les ressources humaines

3.3.1 L'organigramme et la distribution des fonctions

3.3.2 La gestion des personnels

3.4 L'organisation de l'activité

3.5 Le système d'information et les réunions

4 La prospective et les perspectives du DAMIE

4.1 Les instances de prospective et de veille stratégiques

4.2 Les perspectives d'évolution et leur feuille de route

ANNEXE IX

Grille d'évaluation. Contributions possibles des partenaires

Grille d'évaluation				
Contributions possibles des partenaires				
Critères d'évaluation	Degré de présence (Faible, Moyen ou Fort)			
	Partenaire A	Partenaire B	Partenaire C	Partenaire D
1. Intérêt pour le projet				
2. Capacité à travailler en réseau				
Compétences, ressources, expertises, pour constituer le réseau (Faible, Moyen ou Fort)				
	Partenaire A	Partenaire B	Partenaire C	Partenaire D
3.				
4.				
5.				
6.				

ANNEXE X

Documents type qui peuvent servir de base à la clarification des règles du jeu entre bénévoles et associations

France Bénévolat a mis au point deux documents type qui peuvent servir de base à la clarification des règles du jeu entre bénévoles et associations et permettre ainsi le développement de bonnes pratiques.

Ces documents doivent évidemment adaptés à chaque situation :

- **Charte du Bénévolat dans votre association** (règles du jeu collectives)
- **Convention d'engagement réciproque** (règles du jeu individuelles)
- **Éléments juridiques et de réflexion**

Charte du bénévolat

dans l'association X

Tout bénévole accueilli et intégré dans l'Association se voit remettre la présente Charte. Elle définit le cadre des relations et des règles du jeu qui doivent s'instituer entre les Responsables de l'association, les salariés permanents et les bénévoles.

I. Rappel des missions et finalités de l'association.

La mission de l'Associationest :

L'Associationremplit cette mission d'intérêt général :

- > de façon transparente à l'égard de ses adhérents, de ses bénéficiaires, de ses financeurs, de ses salariés permanents et de ses bénévoles,
- > dans le respect des règles démocratiques de la loi de loi de 1901,
- > en l'accompagnant de démarches d'évaluation de son utilité sociale.

II. La place des bénévoles dans le Projet Associatif

Dans le cadre du Projet Associatif le rôle et les missions des bénévoles sont plus particulièrement les suivantes :

- >
- >

III. Les droits des bénévoles

L'Association s'engage à l'égard de ses bénévoles :

- > **en matière d'information :**
 - à les informer sur les finalités de l'Association, le contenu du Projet Associatif, les principaux objectifs de l'année, le fonctionnement et la répartition des principales responsabilités,
 - à faciliter les rencontres souhaitables avec les dirigeants, les autres bénévoles, les salariés permanents et les bénéficiaires,
- > **en matière d'accueil et d'intégration :**
 - à les accueillir et à les considérer comme des collaborateurs à part entière, et à considérer chaque bénévole comme indispensable,
 - à leur confier, bien sûr en fonction de ses besoins propres, des activités en regard avec leurs compétences, leurs motivations et leur disponibilité,
 - à définir les missions, responsabilités et activités de chaque bénévole,

- à situer le cadre de la relation entre chaque bénévole et l'Association dans « une convention d'engagement »,
- > **en matière de gestion et de développement de compétences:**
- à assurer leur intégration et leur formation par tous les moyens nécessaires et adaptés à la taille de l'Association : formation formelle, tutorat, compagnonnage, constitution d'équipes...,
 - à organiser des points fixes réguliers sur les difficultés rencontrées, les centres d'intérêts et les compétences développées,
 - si souhaité, à les aider dans des démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE),
- > **en matière de couverture assurantielle :**
- à leur garantir la couverture et le bénéfice d'une assurance responsabilité civile dans le cadre des activités confiées.

L'Association conserve le droit d'interrompre l'activité et la mission d'un bénévole, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant des délais de prévenance raisonnables.

IV. Les obligations des bénévoles

L'activité bénévole est librement choisie ; il ne peut donc exister de liens de subordination, au sens du droit du travail, entre l'Association et ses bénévoles, mais ceci n'exclut pas le respect de règles et de consignes.

Ainsi, le bénévole s'engage à :

- > à adhérer à la finalité et à l'éthique de l'Association,
- > à se conformer à ses objectifs,
- > à respecter son organisation, son fonctionnement et son règlement intérieur,
- > à assurer de façon efficace sa mission et son activité, sur la base des horaires et disponibilités choisis conjointement, au sein « d'une convention d'engagement » et éventuellement après une période d'essai,
- > à exercer son activité de façon discrète, dans le respect des convictions et opinions de chacun,
- > à considérer que le bénéficiaire est au centre de toute l'activité de l'Association, donc à être à son service, avec tous les égards possibles,
- > à collaborer avec les autres acteurs de l'Association : dirigeants, salariés permanents et autres bénévoles,
- > à suivre les actions de formation proposées.

Les bénévoles peuvent interrompre à tout moment leur collaboration, mais s'engagent, dans toute la mesure du possible, à respecter un délai de prévenance raisonnable.

Convention d'engagement réciproque entre une association et un bénévole

Représentée par son Président, ou par délégation, par

Cette convention individuelle s'inscrit dans la Charte du bénévolat affichée par notre association. Elle est remise à

L'Association s'engage à l'égard de :

- à lui confier les responsabilités, missions et activités suivantes :

.....
...
.....
...

- à respecter les horaires et disponibilités convenus suivants :

.....
...
.....
...

- à écouter ses suggestions,

- à assurer un programme, préalable et continu, d'information, d'intégration et de formation,

- à faire un point régulier sur ses activités et sur ce que lui apporte son engagement bénévole, notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences,

- à rembourser ses dépenses, préalablement autorisées, engagées pour le compte de l'Association,

- à couvrir, par une assurance adéquate, les risques d'accidents causés ou subits dans le cadre de ses activités,

- si souhaité, à l'aider à faire reconnaître ses compétences acquises dans le cadre des procédures de VAE.

L'Association pourra à tout moment décider de la fin de la collaboration de, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

..... s'engage à l'égard à l'égard de l'Association

- à coopérer avec les différents partenaires de l'Association: bénéficiaires, dirigeants, salariés permanents, autres bénévoles,

- à respecter son éthique, son fonctionnement et son règlement intérieur,

- à respecter les obligations de réserve, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur,

- à s'impliquer dans les missions et activités confiées,

- à respecter les horaires et disponibilités convenues, en cas d'impossibilité

à prévenir le responsable désigné,

- à faire des suggestions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation,

- à participer aux réunions d'information et aux actions de formations proposées.

..... pourra à tout moment arrêter sa collaboration, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

A..... le

A..... le

Association représentée par :

.....

Éléments juridiques et de réflexion

Les droits et obligations des bénévoles ou volontaires vis à vis de l'organisme auprès duquel ils accomplissent leur mission, comme les droits et devoirs de l'organisme vis à vis des intéressés, sont parfois déterminés par une « convention » ou un « contrat », accord passé entre les deux protagonistes.

1- Dans le cas du volontariat, le contenu de cet accord est très largement prédéterminé par le statut législatif et/ou réglementaire qui régit la relation.

1.1 Ainsi, dans le cas **du volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité** de la loi du 14 mars 2000, les textes officiels fixent, au moins dans leurs principes, les clauses essentielles de ce statut (montant de l'indemnité minimum, temps plein, durée totale mini et maxi, obligation de discrétion, prise en charge des dépenses, congés, taux des cotisations sociales, couverture sociale ...). La convention que passe l'association avec le ministre concerné (art.7 de loi de 2000) détermine à son tour de nombreux paramètres de la situation du volontaire (nature des activités à lui confiées, modalités d'affectation, montant de l'indemnité mensuelle, prestations éventuelles, règles d'encadrement, formation ...).

A l'image du statut de la fonction publique, il n'est exigé aucun accord formel du volontaire. Son acte de candidature suffit, au plan juridique (et sans préjudice des discussions préalables entre l'association et lui) pour considérer qu'il accepte, du fait même, les règles qui gouverneront son activité et sa situation si sa candidature est retenue par l'association et acceptée par le ministre.

Ainsi, sur le strict plan juridique, les relations entre le volontaire et l'association ne réclament aucune autre formalité. Ceci n'interdit pas, naturellement, la signature de documents par lesquels sont exposés les principes et les valeurs auxquels se réfère l'association, ses règles d'organisation et de fonctionnement, auxquels le volontaire déclare adhérer.

La valeur contractuelle de ces documents (et les conséquences à en tirer en cas de manquement et de litige) ne peut être appréciée que dans chaque cas particulier. Mais on peut penser que, là encore, l'acte de candidature à une mission proposée par l'association emporte implicitement, mais nécessairement (sauf défaut manifeste d'information), adhésion à ces règles et principes.

1.2 Il n'en est pas ainsi pour le VSI du décret du 30 janvier 1995 qui exige que l'intéressé soit engagé par « contrat de volontariat avec une association de volontariat pour la solidarité internationale ».

Le texte énumère un certain nombre de garanties qui doivent être assurées au volontaire par l'association: formation préalable à son affectation, indemnités de subsistance, prise en charge des frais de voyage et de rapatriement, assurance en responsabilité civile, couverture sociale, soutien technique à la réinsertion en fin de mission, durée de un à six ans.

Le décret n'est pas davantage détaillé. Il appartient donc au « contrat de volontariat » de préciser ces différentes clauses et, éventuellement, d'ajouter celles qui pourraient s'avérer nécessaires à l'organisation de la relation.

1.3 De même la loi sur le volontariat associatif du 23 mai 2005, comme la loi du 23 février 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale (VSI), introduisent bien des contrats de droit privé et exigent la conclusion d'un contrat entre le volontaire et l'association d'accueil. Ces textes « cadrent » le contenu du contrat : durée, indemnité, couverture sociale, formation...

2- Le bénévolat ne relevant d'aucun statut rien n'est prévu:

Rien n'interdit cependant de mettre au point et de conclure une «convention de bénévolat » qui fixera les droits et obligations des bénévoles comme ceux de l'association. France Bénévolat recommande d'ailleurs l'utilisation du terme « convention », plutôt que celui de « contrat » dont le sens est plus fort et pourrait donner lieu à confusion.

Il convient pourtant d'être prudent dans la rédaction de ces conventions.

Elles peuvent, en effet, exposer les associations à des requalifications juridiques si elles devaient s'apparenter à des contrats de travail (cf. fiche sur les risques de requalification), notamment au regard de la subordination juridique et de la rémunération.

Ainsi, la Cour de Cassation a requalifié en contrat de travail un « contrat de bénévolat » conclu entre la Croix-Rouge Française et des personnes effectuant une mission d'accompagnement de personnes isolées dans leurs voyages. La Cour, ayant constaté que les intéressés accomplissaient leurs missions sous les ordres et directives de l'association et percevaient une somme forfaitaire dépassant le montant des frais réellement exposés, a estimé que le « contrat de bénévolat » masquait un véritable contrat de travail (Cass.Soc. Croix-Rouge Française 29 janvier 2002).

France Bénévolat a mis au point deux documents type (cf. ci-dessus) qui peuvent servir de base à la clarification des règles du jeu entre bénévoles et associations et permettre ainsi le développement de bonnes pratiques. **Ces documents doivent évidemment adaptés à chaque situation :**

- Charte du bénévolat (règles du jeu collectives),
- Convention d'engagements réciproques (règles du jeu individuelles)

Origine : France Bénévolat (D.Balmary) Décembre 2006

Mineurs étrangers isolés

Qui sont les mineurs étrangers isolés ? Comment fonctionne le dispositif ?

Au titre de la protection de l'enfance le département de la Haute-Loire, par le biais de l'ASE, met en place depuis 2014 un dispositif de protection des mineurs étrangers isolés.

Avant de parler de la prise en charge de ces jeunes il est important de définir leur situation. Le Conseil de l'Europe, en 1997, définit ces mineurs de cette façon : *“tous les nationaux de pays tiers de moins de 18 ans qui entrent dans le territoire des États membres sans être accompagnés d'un adulte qui soit responsable d'eux par effet de la loi ou de fait, et tant qu'ils ne soient pas effectivement à charge d'une telle personne (...) (tout comme) les mineurs nationaux de pays tiers qui furent laissés seuls après être entrés dans le territoire de l'État membre ”*

Avant le 31 mai 2013, en France, les mineurs étrangers isolés étaient pris en charge dans le département où ils arrivaient, ce qui a posé problème : le nombre de mineurs à certains endroits dépassait les capacités d'accueil. Aujourd'hui une cellule au niveau national partage la prise en charge des mineurs étrangers sur le territoire en fonction des capacités d'accueil.

La prise en charge des mineurs étrangers diffère forcément des missions habituelles de l'ASE. La question principale étant : Faut-il prendre en charge ces mineurs comme les autres ? Le département de la Haute-Loire a bien répondu à cette question en statuant qu'il fallait les prendre en charge comme les autres car ils sont en danger, mais aussi qu'il fallait s'adapter à leurs situations car ce ne sont pas des mineurs comme les autres.

L'idée principale du dispositif en Haute-Loire est de favoriser l'accompagnement de ces jeunes. L'hébergement n'est pas au cœur de la prise en

charge, ce qui permet un choix divers des modes d'hébergement (studio, appartement, foyers...) le tout en fonction de la situation du mineur. L'objectif est ainsi de mettre l'accent sur l'autonomie afin de préparer leur majorité.

Quels jeunes trouve-t-on dans ce dispositif ? D'où viennent-ils ?

Depuis cette année, les mineurs pris en charge par le DAMIE en Haute-Loire ont entre 15 et 17 ans et sont uniquement des garçons. Ils arrivent de pays différents, dans la liste des pays on retrouve : Le Mali, L'Égypte, l'Albanie, La Guinée Conakry, La République Démocratique du Congo, le Cameroun et la Cote d'Ivoire. Ces jeunes sont arrivés entre 2013 et 2015, souvent dans des grandes villes (Paris, Lyon...), puis envoyés en Haute-Loire pour être pris en charge. Ils sont actuellement 20 à être accueillis par le département dont 8 qui auront 18 ans dans l'année et qui ne pourront donc plus dépendre du dispositif.

Les raisons de départ de leurs pays d'origine sont diverses. Beaucoup viennent en France pour fuir la misère, d'autres pour échapper aux conflits ethniques ou politiques, qui pour certains ont causé les décès de leurs familles.

Exemple : Situation de I. , jeune congolais dont le père a été assassiné, sans aucune nouvelle du reste de sa famille, emprisonné dans son pays avant de pouvoir fuir vers la France. Arrivé en juin 2014 en France et accueilli en octobre en Haute-Loire.

Comment s'organise la prise en charge en Haute-Loire ? Quel est leur parcours ?

En Haute-Loire on retrouve plusieurs solutions d'hébergement :

°En foyer aux Gouspins ou au Foyer des jeunes travailleurs.

°Pour les plus autonomes en appartement ou studio. (On en retrouve au Petit Vienne, Boulevard Maréchal Foch, au Breuil, Francheterre...)

Les appartements sont totalement équipés pour encourager l'autonomie (Cuisine, lave-linge...). Les mineurs sont souvent deux par appartement. La présence éducative est aussi très importante que ce soit en foyer ou en appartement.

Chaque jeune reçoit une aide financière de 60€ par mois, 40€ pour l'alimentation

par semaine (sous la forme de tickets achat), et 10€ par mois pour les produits ménagers.

Chacun est aussi intégré dans le système éducatif, avec une scolarisation en Lycée ou en Collège pour les plus jeunes. Beaucoup sont intégrés dans des classes dites UPEAA (Unité pédagogique d'enseignement pour les allophones arrivants, anciennement FLE : français langue étrangère) qui leur permet d'apprendre le français tout en suivant des cours dans les lycées et collèges du département.

Les mineurs sont scolarisés dans des établissements différents : Collège Jules Vallès, Lycée Auguste Aymard, Lycée Charles et Adrien Dupuy, Lycée Jean Monnet. On retrouve aussi des parcours divers : beaucoup s'orientent en DIMA (Dispositif d'Initiation à un métier en alternance) ou en CIPPA (Cycle d'Insertion Professionnelle Par l'Alternance), un jeune est aussi en Baccalauréat professionnel électrotechnique. Les milieux recherchés sont aussi divers : Maçonnerie, restauration/hôtellerie, boucherie, paysagiste, plomberie...

Exemple : S. Albanais de 17 ans, arrivé en avril 2014 en Haute-Loire. Aujourd'hui en Baccalauréat professionnel restauration/service (Lycée Jean Monnet). Il est premier de sa classe et envisage un apprentissage dans ce domaine, il a déjà plusieurs propositions venant de restaurants du bassin du Puy-en-Velay. L'école accompagne beaucoup ce jeune qui est extrêmement motivé dans la poursuite de son projet professionnel.

A côté de la scolarité l'ASE et les Gouspins s'appuient aussi sur un réseau de bénévoles pour venir en aide aux mineurs. Certains donnent des cours de français. Les jeunes ont aussi demandé si il était possible de suivre des cours « de citoyenneté », en réponse des bénévoles se rendent régulièrement auprès d'eux pour leur donner des notions sur le fonctionnement de la démocratie française, sur la laïcité, le civisme...

Certains jeunes sont aussi investis dans des activités extra-scolaire, essentiellement du sport, beaucoup pratiquent le football en club, d'autres la boxe, le cyclisme, le rugby, l'athlétisme... Certains se rendent aussi au relais adolescent de Guitard pour pratiquer des activités avec les autres jeunes de la ville.

Pour préparer l'arrivée à la majorité, l'équipe éducative aide les mineurs dans leurs démarches auprès de la préfecture. Généralement un titre de séjour peut être obtenu suite à la signature d'un contrat d'apprentissage.

A noter : Un jeune de 18 ans, sorti récemment du dispositif est aujourd'hui en apprentissage plomberie en Haute-Loire.

Grille d'évaluation

Contrôler la bonne marche du réseau

Bien entendu, vous êtes seul juge de la fonctionnalité d'une telle grille d'évaluation. Si à sa lecture, elle vous paraît peu commode, n'hésitez pas à vous inspirer malgré tout des éléments les plus pertinents pour vous constituer un outil d'analyse plus conforme à votre façon d'évaluer les différents problèmes soulevés.

Période évaluée de à

Objectifs ou résultats attendus	Réalisations	Écarts	Évaluation*
1.			1 2 3 4 5
2.			1 2 3 4 5
3.			1 2 3 4 5
4.			1 2 3 4 5
5.			1 2 3 4 5
Autres résultats	Spécifiez		Évaluation*
Y a-t-il eu des résultats souhaitables et imprévus ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1. 2. 3.		1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Y a-t-il eu des résultats non souhaitables et imprévus ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1. 2. 3.		1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Attribution	Causes possibles		
À quels facteurs attribuez-vous les principaux écarts (résultats prévus et imprévus) que vous avez constatés dans la réalisation du projet ?	<input type="checkbox"/> Affinités des dirigeants <input type="checkbox"/> Mobilisation interne à l'égard du projet <input type="checkbox"/> Mécanismes de gestion du réseau <input type="checkbox"/> Culture des partenaires <input type="checkbox"/> Changements dans le marché <input type="checkbox"/> Volonté des dirigeants <input type="checkbox"/> Efforts de part et d'autre <input type="checkbox"/> Sommes investies <input type="checkbox"/> Leaders du projet <input type="checkbox"/> Autres causes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

Chacun a-t-il apporté la contribution prévue ?

**Partenaire
A**

**Partenaire
B**

**Partenaire
C**

Contributions

1.
2.
3.
4.
5.

Évaluation* globale

Expliquez

Quelle évaluation faites-vous du projet ? (Cette évaluation est-elle la même pour tous les partenaires ?)

1 2 3 4 5

-
-
-
-
-
-
-

Suivi

Pour rendre le projet encore plus efficace ou pour le remettre sur pied, quelles actions suggérez-vous immédiatement ou ultérieurement ?

Actions proposées

1.
2.
3.
4.
5.
6.

***Évaluation**

Peu satisfaisant Très satisfaisant

BALTHAZARD

Lionel

Novembre 2015

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES - LYON**

**INSCRIRE L'ANIMATION DE RESEAU COMME AXE DU PROJET DE
CREATION D'UN DISPOSITIF D'ACCUEIL POUR MINEURS ISOLES
ETRANGERS EN HAUTE-LOIRE.**

Résumé :

Ce travail reprend le cheminement du directeur d'un pôle de protection de l'enfance dans la création d'un Dispositif d'Accueil pour Mineurs Isolés Étrangers en Haute-Loire. À partir d'un diagnostic de l'environnement et du public, ce travail questionne quant aux besoins des MIE et aux réponses à apporter. Quels sont les besoins fondamentaux des MIE ? Sont-ils des enfants en danger comme les autres ?

Cette réflexion conduit à faire deux choix :

- Le maintien d'un équilibre instable, forme de tension nécessaire à la résilience,
- L'adoption de la construction et de l'animation de réseau comme axe du projet de création du DAMIE.

Ce travail présente au final le projet construit en étoile avec en son centre, l'accompagnement des MIE, et comme « branches », les solutions d'hébergement. Il aborde enfin les stratégies adoptées par le directeur pour inscrire l'animation de réseau comme axe du projet.

Mots clés :

Mineurs Isolés Étrangers, protection de l'enfance, immigration, réseau, partenariat, confort, inconfort, risques, opportunités.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.